

COUR CIVILE

Audience de jugement du 22 avril 2009

Présidence de M. BOSSHARD, président
Juges : Mme Carlsson et Mme Saillen, juge suppléante
Greffière : Mme Schwab

Cause pendante entre :

W. _____ SA (Me L. Maire)

et

L. _____ SA (anciennement (Me I. Cherpillod)
F. _____ SA)

- Du même jour -

Délibérant immédiatement à huis clos, la Cour civile considère :

Remarques liminaires :

En cours d'instruction, plusieurs témoins ont été entendus, en particulier A.D._____, administrateur de la demanderesse W._____ SA, qui a préparé la procédure avec l'ancien conseil de cette dernière. Compte tenu de l'implication et de l'intérêt de ce témoin à l'issue du procès, son témoignage ne sera retenu que s'il est corroboré par d'autres éléments de preuve ou sans incidence sur l'issue de la procédure.

G._____, directeur de fiduciaire, est conseiller, principalement financier, de la demanderesse depuis le 23 mars 1989 et a participé à l'élaboration de la procédure. Il est également intéressé financièrement à une part de la marge réalisée par la demanderesse. Compte tenu de l'implication de ce témoin, sa déposition ne sera retenue que dans la même mesure que le témoignage de A.D._____.

La même retenue s'impose à l'égard du témoignage de M._____, directeur de la fabrique C._____. Cette entreprise est en effet dans l'attente du résultat du présent procès afin, le cas échéant, de faire valoir des prétentions à l'encontre de la demanderesse.

Egalement entendu dans le cadre de la présente procédure, J._____ est membre de la commission consultative politique de la province de [...]; il est un ami de B.D._____ et de son époux A.D._____. Ces derniers lui ayant parlé des faits faisant l'objet du présent procès, ses déclarations sont donc prises en compte avec la même retenue que les témoignages mentionnés ci-dessus.

[...], président du conseil d'administration de la défenderesse L._____ SA, anciennement F._____ SA, n'avait plus de liens avec cette

dernière depuis une dizaine d'années lorsqu'il a été entendu comme témoin le 22 novembre 2007. Son témoignage n'est toutefois pas retenu compte tenu de l'imprécision des souvenirs de ce témoin.

De manière générale, la cour de céans n'écarte pas le témoignage de P._____, bien qu'il ait été directeur technique et membre de la direction collégiale de la défenderesse [réd.: jusqu'en 1995] et qu'il ait participé à l'élaboration de la procédure. Lors de son audition, en 1997 et en 2002, ce témoin n'était en effet plus concerné par l'issue du procès. En outre, ses déclarations sont détaillées. Son témoignage ne sera toutefois pas retenu s'il est contredit par des éléments du dossier ou des déclarations plus convaincantes d'autres témoins.

Le même raisonnement s'impose, pour des raisons similaires, à l'égard des déclarations du témoin N._____, administrateur de la défenderesse jusqu'à la fin de l'année 1991, puis président du conseil d'administration jusqu'à la fin de l'année 1994.

T._____ a été entendu comme témoin dans le cadre de la présente procédure en 1997 et en 2002. Il a travaillé durant près de cinquante ans pour la défenderesse. Au fil du temps, il a développé des liens d'amitié avec B.D._____ et A.D._____. Les déclarations du témoin sont néanmoins retenues compte tenu de leur caractère circonstancié et du fait que le témoin n'a aucun intérêt à l'issue de la procédure.

Fabricant d'instruments de musique, le témoin Q._____ a indiqué qu'il avait été lié à la demanderesse par un contrat de collaboration signé en 1988 portant sur la conclusion du contrat entre les parties et qu'il était un ami personnel de A.D._____. Compte tenu de son implication, son témoignage sera retenu dans la même mesure que les témoignages de A.D._____ et G._____.

En fait :

1. La demanderesse W._____ SA est une société qui a pour but des échanges commerciaux entre la Suisse et la République populaire de Chine.

La défenderesse L._____ SA, anciennement F._____ SA [réd.: parfois abrégée F._____ SA ou F._____ SA par les parties], exploite une manufacture d'horlogerie à [...].

2. a) Lorsque les parties sont entrées en pourparlers à la fin des années huitante, la situation financière de la défenderesse était difficile. Son chiffre d'affaires avait baissé pour certaines catégories de produits et plus particulièrement pour un mouvement d'horlogerie, le calibre 410. Elle enregistrait des pertes annuelles importantes et récurrentes. En raison de ces difficultés, la défenderesse s'est trouvée contrainte d'opérer des restructurations internes, financières, commerciales et industrielles.

Le mouvement 410 est un produit bon marché, sur lequel la marge de la défenderesse était réduite. Afin de diminuer le coût de fabrication, la défenderesse était intéressée à ce que les composants de ce produit puissent être fabriqués dans un pays où la main d'œuvre est moins chère qu'en Suisse, en l'occurrence en Chine. La défenderesse prévoyait de porter sa production à 300'000 pièces par année. Elle n'a pas fait d'étude de marketing et ignorait par conséquent s'il existait des possibilités de débouchés pour ce produit en Chine.

Les composants sont divers pièces ou matériaux qui doivent être achetés, usinés, pré-montés puis assemblés pour former le mouvement. Il s'agit par exemple de pièces semi-fabriquées pour le décolletage des cœurs. Puisque l'usinage et le pré-montage sont largement automatisés, c'est sur le coût des composants qu'il est possible d'agir.

Lorsque la défenderesse produisait elle-même le calibre 410, elle utilisait pour ce faire trois machines Imoberdorf, qui ne fonctionnaient

toutefois pas simultanément en permanence, et se procurait sur le marché suisse ou européen les composants qu'elle ne fabriquait pas.

b) A.D._____, administrateur de la demanderesse, est entré en contact avec la défenderesse par l'intermédiaire de Q._____.

Dans le courant de l'année 1988, Q._____ a proposé à A.D._____ de récupérer les machines usagées de la défenderesse. Cette proposition a été faite lorsque le premier a constaté que tout un parc de machines usagées précisément utilisées pour la fabrication du calibre 410 était destiné visiblement à la casse ou à un recyclage.

La demanderesse n'est pas spécialisée dans le domaine de l'horlogerie. Elle devait donc faire appel à une usine en Chine pour la fabrication des calibres, ce que la défenderesse a su d'emblée. B.D._____, épouse de A.D._____, a pris contact avec J._____, en lui demandant d'établir un contact avec une fabrique en Chine intéressée à la production de mouvements horlogers sur place. Celui-ci a par la suite noué contact avec la société C._____ [réd.: parfois abrégée C._____ par les parties], dont le directeur M._____ était intéressé par une telle opération. B.D._____ a été entendue comme témoin sur ce point. Malgré ses liens avec la demanderesse, son témoignage est retenu dans la mesure où il concerne uniquement le contexte du litige et n'a pas d'influence sur son sort.

La demanderesse s'est ainsi assurée le concours de la fabrique C._____ en République populaire de Chine, qui est une entreprise d'Etat, pour procéder à la fabrication des pièces et mouvements prévus dans ce contrat. Créée à la fin des années soixante, cette fabrique employait 2'500 personnes à l'automne 1988. Elle disposait alors de son propre courant et détenait des machines de fabrication suisse, japonaise et chinoise et de plusieurs ateliers, principalement pour l'entretien des machines, la fabrication des étampes, les machines de transfert, le découpage, le fraisage, le décolletage et l'entretien relatif à chaque service.

c) Le 4 octobre 1988, les parties ont signé une convention dont la teneur est la suivante :

"CONVENTION

Entre

F. _____ SA
2, Rue [...]
CH [...]
Ci-dessous dénommée "F. _____ SA"

d'une part

et

W. _____ SA
26, Avenue des [...]
CH [...]

Ci-dessous dénommée "W. _____ SA"

d'autre part

Les parties exposent et conviennent ce qui suit :

I "F. _____ SA" est disposée à céder une licence d'exploitation, de fabrication et de commercialisation des calibres Lwo 410 - 980 et 3650 - 5100 - 3000 - 4500 - 7510 et 7566. Les parties peuvent convenir en tout temps d'étendre la présente convention à d'autres calibres.

II "W. _____ SA" désire acquérir une licence d'exploitation, de fabrication et de commercialisation des calibres Lwo 410 - 980 et 3650 - 5100 - 3000 - 4500 - 7510 et 7566, ainsi que de tout autre calibre auquel la présente convention serait étendue, conformément aux modalités suivantes:

1. "F. _____ SA" cède les calibres aux conditions ci-après:

"F. _____ SA" remettra à "W. _____ SA" lors de la signature de la présente convention la documentation concernant les calibres telle que définie dans l'article 1.1, de même que la liste des outillages des étampes selon l'article 1.2, ainsi que les machines selon la liste 1.3.

Dès la date de la signature, "F. _____ SA" tiendra les étampes, les outillages et les machines à la disposition de "W. _____ SA" f.o.b. ex fabrique.

"W. _____ SA" s'entendra avec "F. _____ SA" sur les modalités de transfert.

1.1 Documentation

1.1.1 Plans d'ensemble, vue et coupes existants

- 1.1.2 Plans des composants avec les feuilles de coordonnées y relatives.
- 1.1.3 Plans des éléments d'habillage.
- 1.1.4 Plan de boîte.
- 1.1.5 Gammes opératoires et plans liés à la fabrication.
- 1.1.6 Gammes opératoires et plans liés à l'assemblage.
- 1.1.7 Spécifications techniques.
- 1.1.8 Spécifications du contrôle.

1.2 Outillages

- 1.2.1 Etampes avec les plans existants y relatifs.
- 1.2.2 Outillages avec les plans existants y relatifs liés à la fabrication.
- 1.2.3 Outillages avec les plans existants y relatifs liés au montage.

1.3 Machines

- 1.3.1 Un inventaire des machines utilisées à la fabrication et à l'assemblage de ces calibres sera dressé; "F. _____ SA" s'engage à les céder partiellement ou en totalité, pour autant qu'elles ne soient plus en activité chez elle.

2. Propriété intellectuelle

Les brevets de ces calibres sont tous dans le domaine public. La propriété intellectuelle appartient à "F. _____ SA", cependant, "W. _____ SA" s'engage à surveiller et à prendre les mesures nécessaires contre toutes contrefaçons de ces calibres et leurs modifications éventuelles et / ou perfectionnements, qui surviendraient sur le marché chinois; les frais de litige seront à la charge de "W. _____ SA" qui en retirera les bénéfices éventuels. Tous perfectionnement (sic) qui conduirait à une demande de brevet, serait propriété de "F. _____ SA". Les adjonctions éventuelles demandées par "W. _____ SA" ou "F. _____ SA" seront sous la responsabilité technique de "F. _____ SA" qui en assurera le développement et la technique.

3. Implantation

L'implantation des moyens de production est sous la responsabilité et à la charge de "W. _____ SA". La zone territoriale d'exploitation et de fabrication des calibres est limitée à la Chine.

4. Coordination technique

"F. _____ SA" s'engage à apporter l'aide technique nécessaire au lancement de ces calibres.

Les parties conviendront ensemble des modalités de ces transferts technologiques entre la Suisse et la Chine.

Ces calibres ont déjà fait leurs preuves, cependant tous perfectionnements et / ou modifications seront sous la responsabilité de "F. _____ SA".

5. Commercialisation

"W._____ SA" exploitera la commercialisation de ces calibres sous la marque "(à définir)" uniquement en montres sur le marché interne de la Chine.

En contre-partie "W._____ SA" s'engage à livrer à "F._____ SA" une partie de la production chinoise en chablon ou en mouvements aux prix du marché en Chine à concurrence de quotas fixés annuellement par "F._____ SA".

"F._____ SA" est prête à étudier tout autre marché de compensation proposé par "W._____ SA" pour le règlement des contre-parties.

La commercialisation de la marque " [...]" peut être envisagée.

6. Durée du contrat

La présente convention est valide pendant dix ans dès sa signature et renouvelable tacitement pour une durée de cinq ans à chaque échéance.

Toute dénonciation doit être signalée par écrit; elle prendra effet une année après sa notification à l'autre partie.

7. Litiges

Les parties s'efforceront de régler à l'amiable tout litige relatif à l'interprétation ou à l'exécution de la présente convention.

Si elles n'y parviennent pas, elles soumettront le litige à l'appréciation des tribunaux ordinaires du Canton de Vaud en Suisse.

Le droit international commercial et les principes généraux du droit suisse sont applicables.

Fait en deux exemplaires le 4 octobre 1988, chaque partie conservant un exemplaire.

W._____ SA

F._____ SA

[signature manuscrite]
manuscrite]

[signature

A.D._____
(administrateur)

Sous réserve
d'éléments à discuter,
concernant les points
1 et 4."

3. Au mois d'octobre 1988, la demanderesse et C._____ ont établi un document intitulé "contrat de sous-traitance". Ce document portait sur la fabrication par C._____ de 200'000 calibres 410, compteur pour industrie et sport, qui devaient être livrés du 1^{er} mars au 31 décembre 1989.

La défenderesse n'a pas été consultée préalablement, ni n'a eu connaissance de ce document. C'est uniquement lors du dépôt de la demande en justice que les représentants de la défenderesse en ont eu connaissance.

Il est toutefois arrivé régulièrement à la défenderesse de correspondre directement avec C._____ sans passer par l'intermédiaire de la demanderesse.

4. Une rencontre a eu lieu en Chine au mois de novembre 1988 entre M._____, directeur de C._____, A.D._____, ainsi que divers techniciens et horlogers de C._____ en présence de J._____ et de P._____, directeur technique de la défenderesse. Cette réunion avait pour but principal de permettre la rencontre entre, d'une part, le directeur et les techniciens de C._____ et, d'autre part, P._____, désigné comme directeur de projet par le président et administrateur délégué de la défenderesse, N._____. C'était la première visite en Chine de P._____.

Dans le cadre du transfert de la documentation, la défenderesse a fournis à C._____ un certain nombre de documents appelés gammes opératoires qui définissent les procédés de fabrication qui seront adaptés en fonction de chaque entreprise. Ces gammes opératoires étant volumineuses, P._____ n'a toutefois pas pu toutes les emporter avec lui. Un certain nombre a donc été transféré en même temps que les machines, lors du premier voyage de T._____. Les préparatifs dans l'entreprise de la défenderesse pour transférer à C._____ la technologie prévue par la convention du 4 octobre 1988 ont été faits sur la base d'une production en Chine de l'ordre de 300'000 mouvements par année.

Il n'est pas établi que le projet de contrat entre la demanderesse et C._____ prévoyant une production annuelle de 300'000 mouvements ait été soumis à P._____ à l'occasion de sa première visite en Chine, ni que celui-ci ait évoqué cette quantité.

5. Il ressort ce qui suit du rapport de visite de l'entreprise C. _____ établi par Richard Nicole le 17 novembre 1988 :

"(...)

La société C. _____, créée il y a une vingtaine d'années dans le cadre du plan gouvernemental d'approvisionnement, construit un produit fiable malgré sa jeune expérience. Sa capacité actuelle est de 9 millions d'unités/an sur 3 calibres mécaniques à remontage manuel. C. _____ exploite également depuis peu un calibre quartz sous licence japonaise.

(...)

Au demeurant, C. _____ dispose d'un parc de machines tout à fait performant; machines Suisses, Japonaises et Chinoises selon détail ci-après :

- (...)

- atelier des machines de transfert : 18 unités de 7 à 14 postes fab. Suisse, Zumbach Z30 Granges. Le tout dans 2 ateliers.

(...)"

6. Le 22 décembre 1988, la défenderesse a adressé à la demanderesse une lettre que la demanderesse a contresignée le même jour. Sa teneur en est la suivante :

"Concerne : Convention.

Monsieur,

Conformément à notre dernier entretien, faisant suite à la visite de M. Dubois à la société C. _____ en Chine, nous vous confirmons que la décision de transfert de technologie du calibre LWO 410 se finalisera dans le courant du mois de Janvier 1989.

Ce calibre servira de test à notre collaboration, et si cela devait s'avérer concluant, d'autres calibres pourront se transférer, le choix se faisant de cas en cas.

Cependant, vu le montant imprévu de l'investissement en machines que nous devons réaliser, nous désirons votre accord par la signature de la présente lettre pour définir une nouvelle convention que nous vous présenterons dans le courant du mois de Janvier 1989, en remplacement de la convention du 4 octobre 1988, relatif aux réserves concernant les points 1 et 4.

(...)"

Il est établi que la production du calibre 410 a été confiée pour commencer à C._____, à titre de test.

7. Par contrat du 27 décembre 1988, la demanderesse a commandé à C._____ 300'000 mouvements de "calibre 410 compteur pour industrie et sport" à 4 US\$ l'unité, dont la livraison était fixée du 1^{er} mars au 31 décembre 1989. Ce contrat était conclu pour la durée d'une année à compter du 1^{er} janvier 1989. Il prévoyait que la demanderesse fournissait à C._____ "les matières premières, matières secondaires, emballages et pièces", ainsi que "les équipements et outils de production". La fabrique devait en contrepartie transformer ces pièces en calibres 410.

8. A la fin de l'année 1988, la défenderesse avait préparé l'envoi des machines faisant l'objet du chiffre 1.3 de la convention du 4 octobre 1988. Le 30 décembre 1988, l'entreprise [...] a adressé à la défenderesse une "offre de transport" concernant "le transfert d'une unité de production sur [...] (RPC)".

Deux machines Imoberdorf, soit des machines de transfert de haute précision dont la tête peut effectuer une dizaine d'opérations simultanément, figuraient dans la liste des machines à envoyer et dont l'usine C._____ avait besoin pour la fabrication des mouvements. L'usine disposait de machines Zumbach qui se trouvaient sur place. Elles étaient toutefois dans un autre département de l'unité de production. En outre, les produits avaient été conçus pour être usinés sur des machines Imoberdorf, la méthode de fabrication des deux machines étant tout à fait différente.

Sur la base des besoins en machines de C._____ définis par le directeur de la défenderesse, T._____ s'est mis à la recherche de deux machines Imoberdorf qu'il a trouvées dans l'entreprise K._____ SA à [...]. Il a informé du résultat de ses recherches le directeur de la défenderesse, lequel l'a prié de commander ces machines. Il y a toutefois eu un certain flou dû à des questions de financement qui n'a pas permis de respecter les

délais de livraison. Seule une machine est donc demeurée à disposition et la défenderesse l'a commandée. Elle a conservé pour elle l'"Imoberdorf" acquise auprès de K._____ SA et a expédié à C._____ une autre "Imoberdorf" qu'elle utilisait depuis un certain temps dans son usine et qui était davantage usagée que celle provenant de chez K._____ SA. L'"Imoberdorf" expédiée à C._____ était toutefois révisée et en bon état et avait pratiquement le même âge que celle provenant de K._____ SA, laquelle était toutefois un peu plus révisée. Sans en aviser la demanderesse, la défenderesse a commandé une machine Zumbach au lieu de la deuxième machine Imoberdorf prévue. Finalement, la défenderesse a envoyé à C._____ une "Imoberdorf" et une "Zumbach". La demanderesse a supporté les frais de transport des machines, ainsi que le coût de la machine Zumbach.

La machine Imoberdorf envoyée à C._____ par la défenderesse était adaptée à la fabrication de porte-tiges. Or, les calibres 410 objets des accords entre parties étaient prévus sans porte-tiges; l'"Imoberdorf" pouvait néanmoins fabriquer des calibres sans porte-tiges. Destinée à la fabrication du calibre 410, cette machine était adaptable sans difficulté, le réglage pouvant quand même prendre entre trois jours et une semaine selon le témoin T._____. Il avait été convenu entre les parties que la défenderesse se chargerait de procéder à la mise en service, à l'équipement et au réglage de cette machine de même que des autres de la fabrique C._____.

Cette machine Imoberdorf a toutefois été livrée à C._____ sans instruction de montage pour le taraudage à gauche. La machine était entièrement montée à l'exception d'une tête de taraudage; sans cette tête, la machine fonctionne, mais il n'est pas possible de faire des porte-tiges avec pendants. En 1997, lors de leur audition, les témoins T._____, I._____ et P._____ ont confirmé que cette tête n'était toujours pas montée.

C._____ a utilisé les machines Imoberdorf et Zumbach pour la fabrication.

La défenderesse exigeait que C._____ produise certaines pièces de mécanique de précision, dont le découpage de "cœurs de minutes" et de "cœurs de secondes", en une opération au lieu de deux. Or, c'est une pièce d'une exécution très spéciale qui se fabrique à partir d'un décolletage qui exige une matière très particulière pour pouvoir décoller dans de bonnes conditions. Cette matière est incompatible avec un découpage en une seule opération. La défenderesse a toutefois fait opposition à un découpage en deux opérations car il aurait fallu reconstruire une étampe.

9. Durant environ deux mois au début de l'année 1989, la défenderesse a été en discussion avec la société [...] au sujet de la vente du parc de machines destinées à fabriquer le calibre 410, soit un calibre de base sur lequel venait s'adjoindre d'autres calibres par série de quatre qui en constituaient des variantes. Il a alors été question d'un prix de 800'000 francs. L'idée était que la fabrication reste en Suisse, afin que le know-how ne parte pas à l'étranger. Alors que le contrat était sur le point de se conclure, le directeur de la défenderesse a appris à V._____ de la société [...] que les machines en question étaient parties pour la Chine.

Sur ce point, les déclarations du témoin N._____ n'ont pas été retenues. Son témoignage est en effet moins convaincant que celui de V._____.

10. Au mois de février 1989, une machine Imoberdorf I 60, adaptée pour les porte-tiges est restée dans l'atelier de la défenderesse.

Les machines destinées à l'exportation en Chine ont été entreposées dès le 23 février 1989 par la défenderesse dans les dépôts de la société [...] à Genève. Cette société s'est chargée de la mise en conteneurs et de l'emballage de ces machines.

La défenderesse a livré le 1^{er} mars 1989 à C._____ les outillages et les étampes pour la fabrication, en plus de la documentation

relative aux calibres LWO 410, 411 et 418. Certaines pièces d'outillage, comme les fraises à tailler ou les couteaux, sont soumis à l'usure. Les contrats n'impliquaient cependant pas la livraison de pièces de rechange.

La société U._____, dont G._____ est l'administrateur, a agi au nom de la demanderesse. Par télécopie du 23 mars 1989, celui-ci a écrit ce qui suit à la défenderesse :

"(...)

Monsieur A.D._____ m'expose qu'un lot de machines, actuellement au dépôt de [...], Genève, prêt à l'embarquement pour Canton et qui devait être expédié au cours de cette semaine, a été bloqué dès le 20 mars, "en vue d'une décision définitive de votre part mercredi prochain 29 mars".

Je me permets de vous signaler que, (...), la décision formelle d'embarquement a déjà été prise et qu'une confirmation de retard prolongé pourrait être diversement interprétée.

Je vous serais reconnaissant de bien vouloir indiquer par fax tant à Mr A.D._____ qu'à moi-même que cet embarquement va pouvoir être effectué sans délai.

(...)"

En réalité, le retard était plutôt dû à des questions techniques, liées au stockage de ces machines, initialement destinées à la casse. Toutes les machines n'ont toutefois pas été expédiées.

Le 29 mars 1989, A.D._____ et G._____ ont rencontré des représentants de la défenderesse. Au cours de cette réunion, un nouveau rendez-vous a été arrêté au 15 avril 1989 afin planifier la marche à suivre pour la suite des opérations dont les phases immédiates devaient être les suivantes :

- "- organiser l'installation des machines et leur mise en route,
- déterminer la structure des premières productions,
- discuter de tout autre problème pouvant faire avancer la traduction dans les faits de l'accord du 4 octobre 1988."

Le 4 avril 1989, la société [...] [réd.: auprès de laquelle les machines ont été entreposées] a facturé ses prestations à la défenderesse à hauteur de 53'613 fr. 50. Selon cette facture, le dernier train routier ayant assuré le transport de [...] à Genève a eu lieu le 16 mars 1989.

11. Le 14 avril 1989, A.D._____ et G._____ ont rencontré une nouvelle fois les représentants de la défenderesse. A cette occasion, un "plan directeur pour projet" daté du 12 avril 1989 leur a été remis par le directeur de la défenderesse. Ce plan prévoyait l'établissement d'une liste des pièces à fabriquer en Chine, ainsi que la commande de platines, ponts et supports de cadrans. Selon ce document, l'envoi des machines était prévu aux mois d'avril et mai [réd.: la croix figurant au mois de juin a été tracée] et le lancement de la fabrication au mois de juillet 1989. Ce plan se présente comme suit :

convention du 4 octobre 1988. Au total, il a passé environ quarante-trois jours à [...] pour superviser diverses questions techniques.

Outre P._____, des techniciens de la défenderesse se sont rendus en Chine, à C._____, pour procéder à la mise en place des moyens de fabrication faisant l'objet du contrat du 4 octobre 1988.

T._____ était chargé de l'assistance à la mise en place des moyens de production. Il était alors chef de production retraité de la défenderesse. C'est lui qui avait procédé précédemment à la mise en place des moyens de production du calibre 410 dans les ateliers de la défenderesse. C'est la raison pour laquelle celle-ci l'a délégué pour procéder à la mise en place des moyens de production de C._____ concernant la fabrication objet du contrat du 4 octobre 1988.

A ce titre, T._____ s'est rendu à cinq occasions en Chine, à [...], la première fois avec P._____.

Durant la collaboration, la défenderesse a également délégué à [...] les employés suivants :

- R._____, chargé de la logistique et de l'ordonnancement;
- S._____, chargé de la mise en service des machines;
- [...], chargé des traitements thermiques et de surface;
- I._____, chargé de l'assemblage, qui y a passé quarante-cinq jours au total;
- [...], chargé de la fabrication et de l'entretien des étampes;
- Z._____, chargé du réglage des machines et du transfert;
- [...], chargé de la mise en service des machines;
- [...], chargé du préassemblage.

Tous les employés de la défenderesse qui se sont rendus à [...] y ont séjourné aux frais exclusifs de la demanderesse.

12. Le programme prévu dans le "plan directeur pour projet" du 12 avril 1989 n'a toutefois pas pu être tenu. Le témoin T. _____ a confirmé qu'il y avait eu d'importants retards par rapport au planning. Le plan directeur prévoyait un délai de fabrication de seize semaines, soit un programme souhaitable en fonction des besoins de la défenderesse mais irréalisable selon le témoin, pour lequel seul un délai de douze mois pouvait être fixé pour un tel calibre. En outre, les retards ont eu lieu pour les raisons suivantes :

- les machines n'ont pas été manipulées par la défenderesse avec le soin nécessaire lors du déménagement initial;
- de nombreuses erreurs ont eu lieu dans les commandes et la fourniture par la défenderesse des fraises à tailler et dans la fourniture des matières premières de la défenderesse à la fabrique C. _____; faute d'envoi de pièces adéquates, il n'y a jamais eu d'essai de l'outillage; en outre, les premières pièces sont arrivées dans un délai de six à sept mois;
- la défenderesse n'a pas mis au point convenablement la technique de fabrication des cœurs de minutes et des cœurs de secondes ni transféré cette technique à la fabrique C. _____;
- le gestionnaire des stocks de la défenderesse était incompetent;
- le derniers voyage des spécialistes à C. _____ par la défenderesse n'a pas eu lieu;
- P. _____ a manqué de diligence et de suivi dans le soutien qu'il devait apporter à l'assistant chinois; il n'y a en particulier jamais eu de personne de contact qui réponde aux demandes de la partie chinoise;
- la matière laiton, envoyée sous forme de découpages, a cessé d'être envoyée en Chine par la défenderesse à partir d'une certaine période, que le témoin T. _____ n'a toutefois pas pu fixer avec précision.

13. Le 23 août 1989, la société [...] [réd.: auprès de laquelle les machines ont été entreposées] a établi un relevé de compte, état au 31 juillet 1989, d'un montant total de 63'730 fr. 10, lequel comprend la facture du 4 avril 1989 par 53'013 fr. 50.

14. a) Le 15 septembre 1989, la défenderesse a adressé à la demanderesse une commande n° 131594 portant sur 300'000 "mouvements ex C._____" de calibre 410 et dérivés. Les livraisons étaient prévues dès le mois de décembre 1989 jusqu'au mois de décembre 1990.

Il s'agit en fait d'une commande cadre pro forma. Elle devait initier la production de 300'000 mouvements en Chine. Une telle commande était nécessaire pour que les autorités chinoises donnent leur appui au projet ou qu'elles débloquent des fonds en faveur de C._____. Cette commande a été faite une année après la signature du contrat, à la demande expresse de la demanderesse.

b) Le 12 octobre 1989, la société U._____ a écrit notamment ce qui suit à la défenderesse :

"(...) Nous vous serions donc infiniment reconnaissants de bien vouloir examiner avec le fournisseur des deux machines concernées la possibilité de retarder à cette date l'encaissement de leurs factures et de le fractionner en deux ou trois tranches.

(...)"

Le témoin G._____, dont les déclarations sont ici retenues, a confirmé que les machines mentionnées dans cette lettre sont bien les machines Imoberdorf et Zumbach.

c) Le procès-verbal, établi par la défenderesse, d'une séance ayant réuni les parties et en particulier A.D._____ et G._____ le 20 octobre 1989 prévoit notamment le transfert de technologie en trois phases et le présente comme il suit (note manuscrite transcrite en italique) :

	Phase I (50'000 p.)	Phase II (50'000 p.)	Phase III
- Pièces cages :	C. _____ (sic)	C. _____	C. _____
- Assortiments : (mécanisme)	par F. _____ SA fabr. C. _____	C. _____	C. _____
-Fournitures :	achats par F. _____ SA	achats ou fabrication par C. _____	C. _____

Ce procès-verbal se terminait par la remarque suivante émanant de la défenderesse :

"Vues les relations privilégiées que nous avons en Chine et le potentiel à exploiter, nous devons impérativement réussir cette opération. Pour cela, nous devons donner à notre ASSISTANCE toute l'attention qu'elle mérite."

d) M. _____, directeur de C. _____, a établi un rapport au début de l'année 1990. U. _____ a donné connaissance de la traduction de ce rapport à la défenderesse par courrier du 23 février 1990. La défenderesse n'a pas expressément contesté le contenu de ce rapport, lequel correspond à la réalité et se présente comme suit :

"(...)

3. Le problème le plus pressant concerne les roues (rouages ?). (...) Lors de la dernière visite de Mr P. _____, les ingénieurs ont soulevé ce problème, mais ni Mr P. _____ ni Mr T. _____ n'ont pu y apporter une réponse satisfaisante. Un fax a été adressé à Mr P. _____ à ce sujet, mais il est resté sans réponse. Mr M. _____ insiste pour qu'une solution rapide soit apportée à ce problème. (...) En ce qui concerne l'assemblage et le montage des mouvements 410, Mr M. _____ désire connaître rapidement les standards de contrôle et de "huilage". Mr M. _____ ne veut pas attendre la dernière minute et l'arrivée des spécialistes pour que, à ce moment seulement, lui soient communiquées ce qu'il considère comme une improvisation de ces éléments (sic). (...)
4. Les machines demandées par MM T. _____ et [...] sont prêtes [réd.: ces deux personnes étaient des collaborateurs de la défenderesse, le premier étant alors à la retraite]. Dès leur

arrivée, MM T. _____ et [...] pourront dire où ces machines doivent être installées.

5. En ce qui concerne les couteaux et les fraises, Mr M. _____ demande à Mr P. _____ de lui en fournir en nombre suffisant afin que la production de pièces détachées et de mouvements puisse être assurée. De plus, Mr M. _____ demande que les plans des fraises et couteaux lui soient communiqués. Une telle demande a déjà été formulée par fax et verbalement à Mr P. _____, sans succès.

Le problème est d'autant plus urgent que la Chine ne dispose actuellement que d'un seul couteau sur place.

(...) la valise de matériel emmenée par les experts qui se trouvent maintenant en Chine est restée bloquée en douane, faute d'une déclaration adéquate dans divers bureaux.

(...) Par la communication en temps opportun, c'est-à-dire avant le départ des experts, à Mr A.D. _____, et par suite (sic), à C. _____, d'une liste de colisage précise, ce problème, qui n'est plus tolérable, aurait pu être évité.

(...)

Nous mentionnons encore que, malgré les assurances réitérées, la tête de la machine Imoberdorf n'est pas encore prête et que, de ce fait, la machine fonctionne à un rendement diminué.

(...)"

- 15.** Le 23 mars 1990, les parties ont passé la convention suivante :

"C O N V E N T I O N

entre

F. _____ SA, rue [...], [...], Suisse,

d'une part,

et

W. _____ SA, 26 avenue des [...], [...], Suisse,

d'autre part.

Préambule

Parties ont déjà signé une convention du 4 octobre 1988, ainsi qu'un avenant du 22 décembre 1988, au sujet d'une licence de fabrication et de commercialisation en Chine de divers calibres propriété de

F._____ SA. Sur la base de ces conventions-là, des machines et divers documents ont déjà été mis à disposition du partenaire chinois de l'opération, qui a également reçu des prestations d'assistance technique.

Afin de préciser les conditions auxquelles le partenaire chinois, C._____, Canton, République Populaire de Chine, représentée par W._____ SA, à Genève, pourra fabriquer et commercialiser en République Populaire de Chine les calibres de montres développés par F._____ SA, les parties conviennent de ce qui suit :

I.

F._____ SA concède à W._____ SA, pour être transmis à C._____, le droit exclusif de fabriquer par étapes, d'abord sous forme de pièces détachées à titre d'essai, puis dans leur intégralité sous forme de mouvements, les calibres LWO 410 - 980 et 3650 - 3000 - 4500 - 5100 - 7510 et 7566, en République Populaire de Chine.

Les parties peuvent convenir en tout temps d'étendre la présente convention à d'autres calibres.

La commercialisation sur le territoire de la République Populaire de Chine sera du ressort exclusif de C._____. En revanche, la commercialisation de mouvements sur le marché mondial, hors de la République Populaire de Chine, est du ressort exclusif de F._____ SA, qui pourra cependant concéder à W._____ SA ou à des agents le droit de commercialiser ses produits sur le marché mondial, en dehors de la République Populaire de Chine.

Si F._____ SA et W._____ SA devaient s'entendre sur la concession d'une exclusivité à W._____ SA pour des marchés extérieurs à la République Populaire de Chine, elles définiront les termes de leur coopération par un contrat séparé.

II.

W._____ SA s'engage à obtenir de C._____ l'assurance formelle et écrite que cette dernière n'utilisera les calibres qu'elle produira que pour la fabrication de montres.

W._____ SA s'engage à obtenir de C._____ l'assurance formelle et écrite que la production des calibres mentionnés à l'art. I sera destinée en priorité à satisfaire les besoins des marchés de F._____ SA.

W._____ SA s'engage à obtenir de C._____ l'assurance formelle et écrite que cette dernière ne vendra aucun calibre ou partie de calibre à des acheteurs ayant leur domicile ou leur siège en dehors de la République Populaire de Chine et qu'elle ne livrera pas des calibres ou des parties de calibres à des acheteurs - même s'ils ont leur domicile ou leur siège en République Populaire de Chine - qui destineraient les calibres ou parties de calibres ainsi achetés à des marchés extérieurs à la République Populaire de Chine.

W._____ SA s'engage à prendre à ses frais et risques toutes les mesures légales nécessaires dont elle disposera pour faire respecter les engagements pris par C._____.

La responsabilité de W._____ SA sera néanmoins limitée à l'accomplissement de ses meilleurs efforts pour exécuter les engagements figurant au présent article.

III.

F._____ SA a transféré en date du 01.03.89 à C._____ la documentation relative aux calibres LWO 410-411-418, soit :

1. Plans d'ensemble, vue et coupes existants,
2. Plans composants avec les feuilles de coordonnées correspondantes,
3. Plans des éléments d'habillage,
4. Plan de boîte,
5. Gammes opératoires et plans liés à la fabrication,
6. Gammes opératoires et plans liés à l'assemblage,
7. Spécifications techniques,
8. Spécifications de contrôle,
9. Les outillages et étampes pour la fabrication,
10. Les machines utiles à la fabrication, à l'exception de deux machines Imoberdorf encore en activité pour sa propre production, qui demeureront chez F._____ SA,
11. Les plans des outillages et des étampes citées au point 9.

IV.

L'acquisition de machines, non transférées pour des besoins de fabrication F._____ SA, nécessaires à la fabrication des calibres LWO 410- 411-418, sera à la charge de W._____ SA, y compris l'ensemble des équipements en machines relatifs aux autres calibres de l'art. I qui pourront faire l'objet d'autres transferts. Les points 1,2,3,4,7,8,9,11 de l'art. III seront mis à disposition de W._____ SA par F._____ SA.

V.

Jusqu'à réalisation complète de contrôles de qualité satisfaisants portant sur 10'000 kits et 40'000 mouvements du calibre LWO 410, F._____ SA fournira à ses frais son assistance technique à C._____ en vue du lancement de la production des calibres qui leur sont destinés.

Les modalités et la durée de ces prestations d'assistance technique seront déterminées d'un commun accord entre F._____ SA et W._____ SA, sous réserve des points suivants :

Cette assistance sera fournie sous forme de délégation sur place de personnel, ingénieurs ou techniciens. Les frais de voyage seront à la

charge de F. _____ SA; les frais d'hébergement dans l'enceinte de la fabrique C. _____ seront à la charge de W. _____ SA.

VI.

Le transfert de plans et la fourniture d'une assistance concernant la production d'autres calibres que ceux mentionnés à l'art. III ci-dessus seront envisagés dès que C. _____ sera en mesure de répondre aux exigences techniques et qualitatives fixées par F. _____ SA.

La fabrication se réalisera sur le parc de machines de C. _____. Les frais d'aménagement des locaux, d'installation des machines et de mise en service de la production des calibres, sont à la charge de W. _____ SA, respectivement C. _____.

La production commercialisable commencera dès que les tests exigés par F. _____ SA et portant sur un total de 10'000 kits et 40'000 mouvements LWO 410 auront donné un résultat satisfaisant, conforme aux spécifications techniques qualitatives fixées par F. _____ SA.

D'accord entre les parties, des commandes de kits pourront être effectuées.

En revanche, F. _____ SA ne prend aucune responsabilité quant à la qualité de la production destinée au marché intérieur de la République Populaire de Chine.

W. _____ SA a l'obligation de s'assurer que C. _____ maintienne en état de fonctionnement normal l'ensemble des équipements mis à disposition par F. _____ SA.

F. _____ SA limite sa garantie à l'assurance que les moyens de production mis à disposition de W. _____ SA ont fait leurs preuves en Suisse quant à leur fiabilité.

F. _____ SA limite sa garantie à l'assurance que les calibres mentionnés à l'art. I de la présente convention mis à la disposition de W. _____ SA, ont fait leurs preuves en Suisse et sur les marchés internationaux quant à leur fiabilité.

VII.

Les brevets portants sur les calibres LWO 410 - 980 et 3650 - 3000 - 4500 - 7510 et 7566 sont tombés dans le domaine public.

F. _____ SA garantit au mieux de sa conscience qu'elle ne connaît pas de droits de tiers portant sur la propriété intellectuelle de ces calibres et décline au surplus toute responsabilité sur ce point.

Le calibre LWO 5100 faisant l'objet de brevets en faveur de F. _____ SA pour des parties spécifiques, F. _____ SA renonce à faire valoir à l'encontre de W. _____ SA, respectivement C. _____ ses droits de propriété intellectuelle. Cette renonciation n'est prévue

que pour les cas où W. _____ SA et F. _____ SA s'engageraient dans la fabrication du calibre 5100.

D'un commun accord, F. _____ SA et W. _____ SA décideront des changements ou des modifications éventuelles des calibres. Au cas où de tels changements et modifications seraient décidés, seule F. _____ SA déterminera les modalités de réalisation.

Dans la mesure où ces changements et modifications intéressent le seul marché chinois, ils seront à charge de W. _____ SA; dans la mesure où ils intéressent le marché international, ils seront à la charge de F. _____ SA. Au cas où ces changements et modifications intéressent à la fois le marché chinois et le marché international, ils seront effectués à compte partagé, à raison de 50% pour chaque partie.

Tous les droits de propriété intellectuelle portant sur les modifications ou perfectionnements des calibres seront propriété de la partie qui en aura supporté la charge financière. Chacune des parties en aura néanmoins la jouissance gratuite pendant la durée de la présente convention.

VIII.

Les dossiers techniques, les machines, les outillages, les technologies (secrets de fabrication, tours de main, etc ...) que F. _____ SA met à la disposition de C. _____ sont propriété de F. _____ SA.

C. _____ a l'interdiction de communiquer à des tiers les technologies qui lui sont transmises ou d'utiliser ces techniques à d'autres fins que celles prévues par la présente convention.

W. _____ SA prendra, à ses frais et risques, toutes les mesures légales et nécessaires pour s'assurer que C. _____ préservera la confidentialité de ces techniques, empêchera la contrefaçon des calibres ou toute autre exploitation sur le territoire de la République Populaire de Chine.

La responsabilité de W. _____ SA sera néanmoins limitée à ses meilleurs efforts pour l'exécution de ses engagements figurant dans le présent article.

IX.

W. _____ SA exploitera le droit concédé à l'article I de la présente convention sous sa propre marque. L'exploitation commerciale sur le territoire de la République Populaire de Chine des marques appartenant à F. _____ SA ne pourra se faire qu'avec l'autorisation expresse de cette dernière.

X.

A titre de rémunération des services que fournit F. _____ SA, W. _____ SA s'engage à obtenir de C. _____ qu'elle mette en priorité à disposition des services commerciaux de F. _____ SA le

nombre de mouvements commandés annuellement par F. _____ SA destinés aux marchés extérieurs, conformément à l'art. II, al. 2 du présent contrat, dans les limites de sa capacité de production, au prix du marché en Chine.

Les facturations seront effectuées à partir de la société Y. _____, Hong Kong, ou tout autre société que désignera W. _____ SA. Les factures de Y. _____ seront réglées à réception des marchandises.

XI.

F. _____ SA et W. _____ SA conviennent de se partager à raison de 50% chacune la marge réalisée sur les ventes aux clients. Cette marge sera calculée comme suit :

F. _____ SA communiquera pour chaque lot de mouvements reçus son ou ses prix de vente nets au client; la marge sera établie en partant du prix de vente net au client, sous déduction du prix total facturé par Y. _____, inclus les frais de transport et de transit.

Les royalties versées par F. _____ SA à Monsieur Q. _____ et par W. _____ SA à U. _____, Genève seront supportées par chacune des parties concernées et n'entreront pas dans le calcul de la marge brute.

Les frais qui pourraient résulter de qualité insuffisante, entraînant des rejets, feront l'objet de discussions et d'une solution cas par cas entre F. _____ SA et W. _____ SA

F. _____ SA s'engage à payer W. _____ SA à 30 jours fin de mois, après réception des mouvements.

XII.

W. _____ SA s'engage à obtenir de C. _____ qu'elle s'interdise d'utiliser les techniques fournies par F. _____ SA au-delà de la durée de la présente convention, quel que soit le motif pour lequel celle-ci viendrait à prendre fin.

W. _____ SA s'engage à obtenir de C. _____ que cette dernière restitue à F. _____ SA toute la documentation et le matériel (plans, outillage, spécifications, machines, etc.) que cette dernière lui a fournis dans le cadre de la présente convention, et ce sitôt que la présente convention aura pris fin, pour quelque motif que ce soit. Les informations qui seraient tombées dans le domaine public pour des motifs non imputables à W. _____ SA ou à C. _____ pourront en revanche être librement utilisées.

XIII.

La présente convention est conclue pour une durée de dix ans dès sa signature, renouvelable tacitement pour une durée de cinq ans à chaque échéance, sauf dénonciation adressée par écrit au moins une année à l'avance.

XV. [sic]

Les parties conviennent du for de [...]. Le droit suisse est applicable au présent contrat, en particulier quant à sa validité, son interprétation, son exécution ou sa non-exécution.

XV.

Le présent contrat s'inspire du contrat du 4 octobre 1988, ainsi que de son avenant du 22 décembre 1988, entre les mêmes parties.

Fait à [...] [réd.: manuscrit] le 23 Mars 1990 [réd.: manuscrit]

W. _____ SA
[signature manuscrite]

F. _____ SA
[deux signatures manuscrites]"

Cette convention ne prévoit aucune procédure particulière de test s'agissant de l'assistance technique en vue du lancement de la production des calibres. De plus, il ne mentionne pas la quantité annuelle à produire.

16. La défenderesse a fourni à C. _____ un certain nombre de composants lui appartenant en vue de la fabrication des premières pièces des calibres. Afin d'assurer la mise en route de la fabrication, il était en effet préférable que la défenderesse fournisse dans un premier temps les composants nécessaires jusqu'à concurrence de 50'000 pièces.

Le coût annoncé par la défenderesse était de 6 fr. par kit, soit un mouvement en pièces détachées, ou mouvement pour la matière et les composants. Il était convenu entre les parties que la défenderesse établirait le coût exact de ces composants en produisant les factures de ses propres fournisseurs de manière à arrêter définitivement le coût pris en charge par chaque intervenant. La défenderesse n'a finalement produit aucune justification à la demanderesse. Il est toutefois établi que la première a en fait payé un montant supérieur à 6 fr. par kit.

Les parties se sont mises d'accord sur la répartition du financement des composants fournis par la défenderesse, sous réserve

d'un décompte exact du coût des kits ou mouvements, et sur le mode de paiement. Le mode de financement était donc le suivant :

- 1/3, soit 2 fr. par kit, à la charge de la demanderesse; pour cette part, la défenderesse retiendrait 2 fr. par kit sur les commissions dues à la demanderesse;
- 1/3, soit 2 fr. par kit, à la charge de la défenderesse;
- 1/3, soit 2 fr. par kit, à la charge de C._____; pour cette part, Y._____ réduirait les factures de 2 fr. par kit.

Ce système de préfinancement des composants était prévu à titre provisoire, en attendant que les pièces puissent être fabriquées en Chine. Il concernait les pièces que la défenderesse devait continuer à acheter durant la phase initiale, jusqu'à concurrence des 50'000 premiers composants. Ce mode de financement ayant été reconduit, la défenderesse a accepté en définitive de fournir une première tranche de 50'000 pièces, une deuxième tranche de 50'000 pièces, puis jusqu'à concurrence des 125'000 premières pièces. Ces composants ont été expédiés chez C._____ pour être usinés ou assemblés. La fabrique devait ensuite les retourner à la défenderesse, sous forme de kits ou de mouvements, selon ce qui était convenu. De manière générale, pour apprendre à maîtriser un mouvement horloger donné, il faut fabriquer des mouvements et pas seulement des kits.

17. Après la signature du contrat du 23 mars 1990, N._____, qui était alors administrateur de la défenderesse, s'est rendu à C._____. Lors de cette visite, les parties sont convenues que trois ingénieurs de la fabrique chinoise effectueraient un stage dans l'entreprise de la défenderesse à [...] à très brève échéance. Pour pouvoir quitter la Chine, ces ingénieurs avaient besoin d'une invitation formelle de la défenderesse.

A cette même occasion, N._____ a pris l'engagement de régler la question de la production du calibre 410. La possibilité du développement du calibre 4650, qui aurait pu être transformé en calibre

4700, a été évoquée. Ce développement nécessitait que l'épaisseur du mouvement soit réduite.

18. Tant avant qu'après la conclusion du deuxième contrat [réd.: du 23 mars 1990], la demanderesse a eu l'impression que certains cadres de la société défenderesse souhaitaient "torpiller" la collaboration convenue et que, malgré certaines affirmations ou actes, des collaborateurs de la défenderesse s'employaient à faire obstacle à l'exécution normale des contrats passés entre les parties. De l'avis de T._____, quelqu'un était contre le transfert de la production en Chine. Avant la conclusion du deuxième contrat, les prestations techniques fournies par la défenderesse étaient tout à fait correctes; il y avait en revanche beaucoup de retard et de déficiences au niveau administratif.

Les collaborateurs de la défenderesse ont constaté certaines déficiences du côté de l'assistance apportée par la défenderesse, spécialement dans le domaine administratif. Plus convaincant, le témoignage de T._____ est retenu ici, de préférence aux déclarations contradictoires de R._____ et de P._____. En particulier, M. [...], chef de production auprès de la défenderesse, s'est prononcé ouvertement contre le contrat "chinois", manifestant son désaccord de manières diverses et en ne facilitant pas le transfert des machines. M. [...] se prononçait du point de vue de la production et voulait éviter une dispersion qui était déjà importante. Il estimait qu'il ne pouvait pas assumer cette charge. En revanche, les réticences à se lancer dans la production qui ne faisait pas partie du haut de gamme provenaient plutôt de P._____.

19. Par lettre adressée par la demanderesse à C._____, non datée mais contresignée par cette dernière le 18 avril 1990 sous la mention manuscrite ajoutée de "we agree to the terms and conditions of the present letter", la demanderesse rappelait une partie des engagements de C._____ de la façon suivante :

"Dear Sirs,

In view of implementing the co-operation I had the pleasure to establish between C._____ and F._____ SA, [...], Switzerland, there are a number of conditions, under which C._____ is authorized to manufacture watch movements and assembly parts. These conditions are listed hereafter, C._____ having to bind itself to the following :

- 1) to utilize the calibres it will manufacture for the production of watches exclusively;
- 2) to execute purchase orders placed by F._____ SA in priority, in particular with regard to your domestic market;
- 3) not to sell any calibre or assembly part, directly or indirectly, outside of the Popular Republic of China, otherwise than through Y._____, Hong Kong, to F._____ SA or any other company designated to Y._____ by F._____ SA;
- 4) to maintain in a good working state all machines and equipment put to disposal of C._____ by F._____ SA;
- 5) to keep confidential all technologies, manufacture secrets and other documents provided by F._____ SA, which remain its property, not to communicate them to third parties and not to utilize these technologies for purposes other than manufacturing of calibres, watches and assembly parts;
- 6) to prevent pirating of transmitted know-how or counterfeiting of manufactured calibres.
- 7) to limit the utilization of the transmitted technologies to the first 10 year term agreed upon between F._____ SA and W._____ SA, and to the subsequent 5 year terms, if the F._____ SA-W._____ SA agreement is not terminated after 10 years.
- 8) to put back, in [...], to disposal of F._____ SA all documents and equipment provided by F._____ SA.

If you are in agreement with these conditions, I kindly ask you to send me back the attached copy of the present letter, signed by C._____, preceded by the words : We agree to the terms and conditions of the present letter.

(...)"

Par courrier du 23 avril 1990, C._____ a confirmé à la demanderesse le renouvellement du contrat signé le 27 décembre 1988 jusqu'au 23 mars 2000.

20. a) Une réunion a eu lieu à Genève vraisemblablement au printemps 1990 entre T._____, N._____, X._____ et A.D._____. C'était la première fois que les deux derniers nommés se rencontraient. Au cours de cette réunion, T._____, échantillons de mouvements en mains, a souligné que la production chinoise était à 95% conforme à ce qui se produisait auparavant chez la défenderesse en termes qualitatifs pour le calibre 410.

Au cours de cette séance, X._____, qui a travaillé comme responsable des finances de la défenderesse jusqu'en 1991/1992, a pris beaucoup de notes. Il s'est engagé au respect de ses engagements par la défenderesse, à une meilleure collaboration et à une meilleure gestion du stock. Il a adressé un rapport au conseil d'administration de la défenderesse où il indiquait qu'une bonne partie des retards pouvait être attribuée à la défenderesse et qu'il suffisait d'un petit investissement supplémentaire pour bien faire fonctionner le projet. X._____ n'a toutefois jamais été en mesure de tenir ses engagements en raison des problèmes bien plus importants de financement et de direction qu'il avait à régler ailleurs. Il n'y a jamais eu de correspondant technique au sein de la défenderesse, malgré la demande de T._____.

b) Par lettre du 28 novembre 1990 adressée à la demanderesse, la défenderesse a écrit ce qui suit :

"Nous avons bien reçu, le 27 novembre écoulé, votre lettre datée du 30 octobre 1990. Nous sommes très surpris de son contenu qui dénote une incompréhension de votre part quant à nos intentions.

Nous vous avons signalé que notre planning de développement du mouvement 4650, respectivement transformé 4700, définissait une présence de F._____ SA dans le courant du mois d'Octobre. (...), nous ne pouvions nous rendre à C._____, avec deux de nos ingénieurs, que dans la période du 30 novembre 1990 au 3 décembre 1990, ceci, dans le but d'analyser, par rapport aux travaux qui nous incombent, les moyens de production possibles à une transformation adéquate de ce mouvement, liée aux possibilités de fabrication de C._____ et surtout adaptée à leur technologie. (...)

Par conséquent, nous entendons que seule l'opération 410 est à prendre en considération et nous le regrettons pour C._____. (...)

Vous vous êtes souvent arrêté à des questions de détail, sur des retards que vous ne cessez de citer, sans voir l'ensemble des problèmes réels du marché que nous sommes en train de perdre. (...)

De plus, vos rappels nous paraissent à sens unique et nous vous rappelons que vous vous êtes engagés à financer une partie des machines, pour un montant de Frs. 360'834,40 et que nous avons reçu à ce jour la somme de Frs. 167'233,- pour des machines entièrement payées par F. _____ SA.

(...)"

Sur le montant dû pour le prix des machines Imoberdorf et Zumbach et d'autres machines et équipements, la demanderesse a versé 167'233 fr., soit 71'633 fr. et 95'600 francs.

c) A la suite de la négligence d'un collaborateur de la défenderesse, l'expert de la défenderesse, I. _____, n'a pu disposer du matériel nécessaire à la formation qu'il devait fournir aux employés de C. _____ que pendant les quatre dernières heures de son séjour à [...].

Lors d'un voyage de P. _____ à C. _____, au début du mois de juillet 1991, la direction de cette fabrique lui a montré que son atelier affecté à la fabrication du calibre 410 n'avait plus de travail, les pièces devant être livrées par la défenderesse n'étant pas arrivées. A cette occasion, P. _____ a promis d'envoyer à C. _____ le plan de production demandé.

Durant la seconde moitié du mois d'août 1991, A.D. _____ a essayé à plusieurs reprises de fixer des rendez-vous avec H. _____, qui exerçait la fonction de directeur commercial de la défenderesse, et P. _____ afin de déterminer le moment de l'envoi des pièces manquantes à C. _____. A.D. _____ n'obtenait des rendez-vous qu'avec d'extrêmes difficultés.

d) Le 22 août 1991, la défenderesse a adressé par télécopie à C. _____ une lettre dont le contenu est notamment le suivant :

"(...)

Nos clients demandent impérativement des compteurs 410 - 411 - 418 avec pendant.

Pour l'introduction de cette opération à C._____, nous avons pris la décision d'envoyer notre collaborateur, Monsieur Z._____, à Canton, pour effectuer la mise en train des machines. La date exacte de son arrivée vous sera communiquée ces prochains jours.

(...)"

Z._____ n'a cependant jamais été envoyé en Chine par la défenderesse pour cette opération ponctuelle. La mise en train de la machine Imoberdorf n'a par conséquent jamais été effectuée. Contredit par des déclarations plus convaincantes, le témoignage de P._____ sur ce point n'est pas retenu. Z._____ n'a jamais été chargé par la défenderesse de monter le tête de la machine Imoberdorf pour fabriquer les porte-tiges avec pendants. Celle-ci a au contraire préféré s'approvisionner de porte-tiges avec pendants auprès de [...] à [...].

21. Dans le courant de l'année 1991, la demanderesse a engagé S._____, horloger suisse, avec pour mission de corriger les manières de travailler chinoises par rapport aux manières suisses aux fins de faciliter et d'accélérer sa mise à niveau technique, selon celui-ci, entendu comme témoin. Jusque-là, il était employé comme technicien auprès de la société horlogère de La Vallée de Joux, [...], avec laquelle la défenderesse entretenait des relations suivies. Il est possible que cet engagement ait correspondu au souhait même de P._____.

Dès l'engagement de S._____, la défenderesse et, en particulier, P._____ n'a pas du tout utilisé sa présence auprès de C._____ et l'atout que cela représentait pour améliorer leur collaboration. Les collaborateurs de la défenderesse ont pris contact avec S._____, pensant que cela faciliterait les relations, mais lui ont dit le lendemain que la "direction avait mis le holà". Par la suite, il n'y a plus eu de relations entre les collaborateurs de la défenderesse et celui-ci. Au contraire, la défenderesse et P._____ ont complètement ignoré la présence de S._____ et n'ont jamais eu recours à son intervention.

Par courrier du 13 septembre 1991 adressé à la demanderesse, la défenderesse, sous la signature de P._____ et de N._____, a écrit notamment ce qui suit :

"(...)

(...), nous sommes très surpris d'apprendre que des contacts sont pris auprès de collaborateurs de F._____ SA, en direct, pour des entretiens extra-muros et cela, nous ne pouvons l'accepter. Pour une bonne cohésion entre nos deux sociétés, il est indispensable que des contacts soient pris uniquement avec notre direction, représentée par les soussignés, afin de planifier et définir des séances de travail communes, englobant nos collaborateurs, en fonction de leur responsabilité et de leur compétence.

(...)"

22. a) Trois techniciens de C._____ ont effectué un stage auprès de la défenderesse pendant trois mois environ, d'octobre à décembre 1991.

Les collaborateurs de la défenderesse ont constaté que le personnel chinois de C._____ présentait les qualifications nécessaires pour effectuer le travail que la défenderesse devait lui confier, à l'exception des porte-tiges selon le témoin Z._____.

b) La défenderesse s'est rendu compte que le taux de déchets était supérieur à 5 %. Au milieu du mois d'octobre 1991, R._____, collaborateur de la défenderesse, s'est rendu à C._____ pour dresser l'inventaire des pièces manquantes. Il s'agissait en fait de pièces de rechange demandées par C._____, en remplacement de celles déjà fournies par la défenderesse, mais mal usinées par la première.

Le 26 octobre 1991, R._____ a signé un document dans lequel il constatait qu'il était "nécessaire d'expédier les fournitures manquantes pour la terminaison des pièces en stock à Canton (selon liste)" et où il s'engageait "à envoyer ces pièces dès le 2 novembre, les délais dus aux formalités (poste douane ou autres) ne [lui] incombant pas". Les déclarations du témoin P._____, selon lesquelles de

nombreuses pièces auraient été mal usinées par C._____, ne sont pas retenues. En effet, cela ne ressort pas du document établi par R._____ et celui-ci ne l'a pas non plus confirmé lors de son audition.

Un plan de production intitulé "estimation des ventes du calibre 410 et financement" a été établi le 29 octobre 1991 et remis à la demanderesse le 31 octobre 1991. Ce plan n'était toutefois pas définitif. Il prévoyait la fabrication de 80'000 pièces en 1992, de 80'000 pièces en 1993, de 100'000 pièces en 1994 et de 100'000 pièces en 1995.

Le 31 octobre 1991, une séance a notamment réuni A.D._____, G._____ et P._____ dans les bureaux de la défenderesse. A cette occasion, R._____ a déclaré à A.D._____ qu'il ignorait tout des pièces manquantes. Le témoin T._____ a expliqué que le premier avait en effet complètement oublié la raison de son déplacement en Chine. En outre, le témoin I._____ s'est souvenu d'une palette de pièces manquantes, dont la liste était sans doute en mains de R._____. Il ressort ce qui suit du procès-verbal établi par la défenderesse, adressé à la demanderesse et qui est, selon le témoin G._____ - dont le témoignage convaincant est ici retenu -, conforme à la réalité :

"(...)

2. Estimation des ventes et proposition de financement période 1992-1995

Étant donné la somme importante investie à ce jour par F._____ SA dans l'opération C._____ et l'impossibilité de continuer un préfinancement pour l'achat des composants, F._____ SA soumet une proposition à W._____ SA. (...)

(...)

F._____ SA demande à W._____ SA d'avancer une somme d'environ Frs. 65'000.- par mois pour couvrir l'achat des composants nécessaires jusqu'au moment que C._____ pourra les produire sur place (sic). Période à couvrir environ 6 à 8 mois.

(...)

Après discussion, il est décidé

A. que F._____ SA envoie une demande d'offre à C._____ (par Y._____) pour la livraison de 360'000 kits pour la période 92-95 (...)

3. Produits 100% chinois (incl. habillage)

(...)

- F. _____ SA pourra uniquement vendre sur les marchés de l'Extrême-Orient. Les autres marchés étant approvisionnés par des clients actuels de kits.
- La clientèle de F. _____ SA demande des kits et non un produit complet chinois.
- (...)"

T. _____ n'ayant pas du tout confiance dans les listes établies par R. _____, il a fallu adresser des télécopies et téléphoner en Chine pour avoir une liste à jour des pièces manquantes. Le 1^{er} novembre 1991, la défenderesse a donc adressé une télécopie à C. _____, dont le contenu est le suivant :

"(...)

1. Nous vous prions de bien vouloir nous livrer un total de 52'000 pièces comme suit : (...)
2. En outre, veuillez nous communiquer par retour la liste des composants qui ne sont actuellement pas disponibles pour les quantités susmentionnées pour que nous puissions vous les envoyer.

(...)"

Par télécopie du 1^{er} novembre 1991 également, la défenderesse s'est adressée à Y. _____ en ces termes (traduction de l'anglais) :

"(...)

Nous sommes intéressés à vous acheter des kits de calibre 410 selon le calendrier, les quantités et les prix suivants :

1992	80'000	unités à Sfr. 10.--	par kit	C.i.f. Genève
1993	80'000	unités à Sfr. 10.50	par kit	C.i.f. Genève
1994	100'000	unités à Sfr. 11.--	par kit	C.i.f. Genève
1995	100'000	unités à Sfr. 11.60	par kit	C.i.f. Genève

Veuillez confirmer si vous pouvez satisfaire notre demande et quand il serait possible de recevoir la première livraison en 1992.

(...)"

Par télécopie du 1^{er} novembre 1991 adressée à la demanderesse, [...] s'est plaint du fait que P. _____ n'avait toujours pas communiqué le pourcentage des modèles 410, 411 et 418, ni le choix de

production, alors que cela était convenu avant son départ pour la Suisse, soit le 21 juillet 1991.

Le 8 novembre 1991, [...] a adressé à la demanderesse une télécopie où il se plaint du fait qu'on ne leur avait pas retourné la matrice pour la fabrication des deux cœurs de seconde emportés par I. _____ et "Dodo" le 14 juin 1991 pour réparation, avec la promesse de les renvoyer en juillet 1991. Il y émet également d'autres griefs vis-à-vis de la défenderesse.

Par télécopie du 12 novembre 1991 adressée à la demanderesse de la part de P. _____ et R. _____, la défenderesse a déclaré ce qui suit :

"(...)

Nous avons bien reçu la liste des pièces manquantes.

(...)

Les déchets admis par F. _____ SA sont habituellement de 5 %. Vous dépassez largement cette norme.

Le coût pour le remplacement de ces pièces s'élève à Frs. 36'700.--.

Nous vous proposons de prendre 1/3 par F. _____ SA, 1/3 par W. _____ SA et 1/3 par C. _____.

En attendant votre réponse pour l'exécution de notre commande, (...)."

Le 14 novembre 1991, la demanderesse a demandé par télécopie à la défenderesse de lui communiquer le détail des dépassements invoqués.

c) G. _____ de la société U. _____ a établi le 27 novembre 1991 un "rapport sur l'état de la situation" du "projet Chine -F. _____ SA". Le contenu de ce rapport correspond à la réalité. Selon ce rapport, malgré de nombreuses promesses, la défenderesse n'avait jamais fourni jusqu'alors à la demanderesse, ni à C. _____, un plan de production précisant les quantités requises par an et par mois. T. _____ a contribué à la demande d'un tel plan, car les fabricants chinois en avaient besoin. Plutôt que des commandes, il y a eu des estimations. La défenderesse n'a pas contesté expressément ce rapport. Il en résulte également ce qui suit :

"Evolution récente

(...)

Mi-octobre, M. R. _____ a fait le voyage de Canton pour faire l'inventaire des pièces manquantes. Le chef d'atelier de C. _____, en présence notamment de Mr [...], lui a parlé des fraises défectueuses et des pièces manquantes. (...)

Nous ne prétendons pas par ailleurs que tout est parfait en Chine, mais force pour nous est de constater que les erreurs ou retards de C. _____ revêtent une importance mineure vis-à-vis de ceux de F. _____ SA. (...)

Avril 1990 : Visite en Chine de la direction de F. _____ SA

Le 410 n'intéressant pas directement GWF (il n'y a pas de marché en Chine pour le 410), ayant été développé à la demande expresse de F. _____ SA (...)

(...)

Depuis le début de la collaboration de F. _____ SA avec C. _____, nous avons à faire face à une multitude d'erreurs, malheureusement du fait de F. _____ SA, dont les plus percutantes furent:
l'envoi erroné par trois fois de 750 Kg d'un seul matériel ~~et matières premières,~~

(...)

Conclusion

(...)

La convention qui lie F. _____ SA à W. _____ SA pour compte de C. _____ prévoyait la fabrication de mouvements. Le marché ne permet que l'envoi de kits. C. _____ est d'accord pour fournir des kits, à défaut de mouvements.

(...)"

Le 4 décembre 1991, la demanderesse a adressé à [...], en sa qualité d'administrateur de la défenderesse, une lettre dont l'objectif était de "débloquer une situation gênante pour toutes les parties". La demanderesse y relevait "les erreurs et défauts d'exécutions attribuables" à la défenderesse. A cette lettre était joint le rapport du 27 novembre 1991.

Le 5 décembre 1991, la défenderesse a adressé à la demanderesse une télécopie où elle maintenait sa proposition de répartition "de 1/3 - 1/3 - 1/3 du montant total d'environ Frs 36'000.--". Elle y ajoute "sans nouvelles de votre part jusqu'au 11 décembre prochain, nous procéderons à l'expédition en considérant notre proposition comme acceptée".

Le 14 janvier 1992, la défenderesse a informé la demanderesse de ce qui suit :

"(...) nous procédons ces jours à l'expédition des fournitures demandées par C. _____ (selon liste du 4.11.1991 que Monsieur [...] nous a transmise le 11.11.91), afin de permettre à C. _____ de terminer et de nous livrer le solde de 52'000 kits (...)."

Par télécopie du 23 janvier 1992, la demanderesse a pris acte de la décision de la défenderesse de débloquer la situation en procédant à l'expédition, se réservant le droit de réclamer des dommages et intérêts pour les manques à gagner résultant du blocage tant pour C. _____ que pour elle-même. Sans la livraison de ces fournitures, C. _____ était en effet dans l'impossibilité de terminer et de livrer le solde des 52'000 pièces commandées.

23. En raison de ses difficultés financières, la défenderesse a finalement été contrainte de rechercher des partenaires et des tiers intéressés à la reprise de son capital-actions. Ces tiers ou partenaires devaient lui permettre de survivre grâce aux investissements auxquels ils pouvaient consentir. Un tiers intéressé s'est notamment présenté en la personne d'un groupe de financiers du Proche-Orient.

Dans le cas de reprise du capital-actions d'une entreprise par une autre, la pratique veut que l'entreprise repreneuse fasse une analyse détaillée et préalable de la société reprise, par le biais d'un tiers ou d'elle-même, sous la forme d'un rapport de "due-diligence". La société repreneuse est ainsi toujours informée au préalable de toutes les relations contractuelles qui lient la société reprise. En pratique aussi, il est courant que la société repreneuse, avant d'entrer dans le capital-actions de la société reprise, lui fasse part de ses intentions futures notamment quant au maintien des activités de la société reprise, de certains contrats ou marchés, quant à la réorientation de certaines activités et quant aux objectifs commerciaux et industriels.

Dans le cadre de la reprise du capital-actions de la défenderesse, le groupe financier intéressé avait connaissance des contrats commerciaux contractés par la défenderesse et, en particulier, du contrat conclu entre les parties. Il ressort de l'annexe 12 au contrat de vente du capital-actions de la défenderesse conclu le 7 février 1992 entre N. _____ et [...] que le contrat avec la demanderesse du 23 mars 1990 faisait partie des contrats de longue durée. Aux termes de l'article 9 lettre l de ce contrat, N. _____ garantit à la date de la signature que "les accords avec les principaux clients ou fournisseurs sont toujours en vigueur et que la conclusion et l'exécution du présent contrat n'est en aucune manière une cause de résiliation desdits accords". Selon la lettre m de cette disposition, N. _____ garantit également à la date de la signature que "la Société [réd.: la défenderesse] n'a conclu aucun contrat de longue durée qui n'aurait pas été soumis à l'acquéreur et mentionné à l'Annexe 12". Lors d'une séance à laquelle a assisté le témoin X. _____, un des administrateurs du repreneur a déclaré qu'il allait cesser ses relations avec cette société chinoise, d'entente avec P. _____. Egalement présent, celui-ci s'est clairement exprimé en faveur d'une rupture du contrat. Il s'agissait plutôt d'entrer en pourparlers avec la demanderesse en vue de trouver un terrain d'entente pour mettre fin aux relations commerciales, celles-ci étant déjà fortement hypothéquées du fait qu'elles ne recevaient aucun soutien du directeur de la production. Aucune décision formelle ne pouvait toutefois être prise avant la reprise effective du capital-actions. La direction de la défenderesse d'alors et celle du repreneur n'étaient toutefois pas conscientes des implications financières d'une rupture du contrat.

Le témoin X. _____ a fait d'autres déclarations en relation avec les raisons qui ont poussé la défenderesse à entreprendre des démarches en vue de la résiliation du contrat. Toutefois, sur ce point, son témoignage ne résulte pas de constatations directes, mais d'un sentiment personnel, de sorte qu'elles ne sont pas retenues.

24. Le 4 mars 1992, C._____ a adressé une télécopie manuscrite à la défenderesse dont le contenu est le suivant :

"Monsieur P._____, Monsieur R._____ :

Nous avons bien reçu votre envoi du 15 janvier 1992. Après la vérification, nous avons trouvé les problèmes suivants :

1) Sur la liste de douane, vous dites qu'il y avait 20'000 rondelle barillet, mais en vérité, il n'y avait que 13369 rondelle barillet.

2) D'après la cote du plan, le diamètre de rondelle est de $\square 21^{+0,03}$ mm, mais sur le côté sortie de découpage, le diamètre dépasse de 0,01 mm de tolérance ce qui fait 21,06 mm. Cela nous pose des problèmes à l'opération de découpage du crochet de barillet, les pièces crochent dans le posage.

3) Les goupilles 171 - 140, normalement dans chaque carton, il y a 10'000 pièces, mais en vérité, dans 4 cartons il n'y a que 9'000 goupilles, et dans un cinquième carton 9'990.

Nous trouvons que ce sont des problèmes graves et nous vous les faisons savoir particulièrement, pour les autres problèmes de cet envoi, nous vous avons déjà mis au courant.

La succursale 410
[...]"

Par courrier adressé le 18 mai 1992 à "Monsieur N._____, Administrateur, F._____ SA", la demanderesse a fait le point de la situation, qu'elle présente comme il suit :

"Messieurs,

A la suite du fax n° 38 du 12 novembre 1991 signé par MM P._____ et R._____, faisant état de déchets excédant la tolérance admise de 5% et établissant un coût de remplacement de CHF 36.700.--;

A la suite du détail fourni par F._____ SA en date du 2 décembre 1991, établissant un total à rembourser de CHF 34.873.--, Mr A.D._____ s'est rendu à [...] et, avec l'aide de MM [...], chef d'atelier, [...], chef de contrôle de C._____, en collaboration avec Mr [...], a établi le détail ci-annexé qui laisse apparaître des différences importantes, sur lesquelles il convient de faire les commentaires suivants :

A) La "Situation au 25.11.91" fournie par F._____ SA ne tient pas compte du fait que pour chaque 100 pièces, kits ou composants fournis, C._____ a effectivement livré 102 unités, ce qui réduit la marge tolérée par F._____ SA à 3 %. Cela est très largement en dessous de la marge mentionnée par Mr P._____ à Mr [...]. En effet, selon les déclarations de Mr P._____, une marge de 8 % est normale et admise pour un début de fabrication.

B) Certains déchets importants, constatés par F._____ SA, soit sont de sa propre responsabilité, soit résultent de la mise en marche de machines à [...], soit sont de responsabilités partagées.

Ainsi :

a) Pour les coeurs de minutes et secondes, les responsabilités sont partagées. D'une part, C. _____ n'aurait pas dû continuer à travailler, d'autre part, la presse 6 T fournie par F. _____ SA n'était pas adaptée pour ce travail. La non-conformité des coeurs de minutes et secondes n'a été signalée à C. _____ que 3 mois après la première livraison.

b) Pour les roues à colonne, C. _____ ne possédait pas de plan de projection à l'échelle 20/1. Ce plan n'a été envoyé que quelques mois après le début de la fabrication. Par ailleurs, la mise au point de la machine par Mr S. _____ a produit de nombreux déchets.

c) Une première livraison de coqs par F. _____ SA s'est révélée défectueuse, des bulles apparaissant sur les coqs. Si les pièces avaient été contrôlées par F. _____ SA avant leur expédition, ces coqs auraient été retournés au fabricant. Les essais de nickelage en Chine dans diverses fabriques, jusqu'à réalisation satisfaisante, ont nécessité un certain nombre de coqs.

Il s'agit de pertes non chiffrées, mais tout-à-fait réelles, qui ne résultent pas d'une défaillance "chinoise", mais de la mise en route d'un programme de production.

C) La décision du responsable technique de F. _____ SA de bloquer les commandes en cours en date du 12 novembre apparaît aujourd'hui tout-à-fait injustifiée, au vu de la liste corrigée fournie en annexe et des commentaires ci-après, lesquels font ressortir des approximations comptables difficilement acceptables et un manque de connaissance du processus de fabrication du 410 :

1) Composants coqs : 14.000 pièces ont été livrées par C. _____, au lieu des 5000 annoncées.

6.000	ont été apportées le	13-12-89	par
Mr S. _____,			
4.000		04-05-90	par Mr R. _____,
2.000 7 rubis		11-23-90	par Mr T. _____,
2.000 sans rubis		"	Mr T. _____

14.000 pièces au total.

2) Barrettes pont de fourchette : 126.000 pièces, et non 127.000, ont été livrées par F. _____ SA à C. _____.

Composants : 16.000 pièces ont été livrées au lieu des 7.000 annoncées.

6.000	ont été apportées le	13-12-89	par
Mr S. _____,			
10.000		10-06-90	par Mr T. _____,

16.000 pièces au total.

3) Tambours barillet brut : 126.000 pièces, et non 131.400, ont été livrées par F. _____ SA à C. _____ :

55.000	le 14-09-89	air freight
<u>71.000</u>	21-05-90	" "

126.000 pièces au total.

Composants : 15.000 pièces, et non 7.000, ont été livrées à F. _____ SA:

5.000	le 13-12-89	par Mr S. _____
10.000	le 28-07-90	par fret aérien

4) Coeurs de minutes : 139.633 pièces (compte tenu d'un retour de 10.000 pièces effectué par Mr A.D. _____ le 25-10-90), et non 162.600, ont été livrées par F. _____ SA à C. _____.

Composants : 23.500 pièces, et non 25.500, ont été livrées à F. _____ SA, soit 83.500 pièces, kits inclus:

3.500	le 22-07-90	par fret aérien
20.000	17-07-90	par Mr P. _____
6.500	06-10-90	par Mr T. _____
1.000	23-11-90	par Mr T. _____
9.900	20-12-90	par Mme B.D. _____
18.800	06-04-91	par fret aérien
10.000	27-06-91	par fret aérien
<u>13.800</u>	21-07-91	par Mr P. _____

83.500 au total, composants et kits

5) Coeurs de seconde : 125.249 pièces (compte tenu d'un retour de 10.000 pièces effectué par Mr A.D. _____ le 25-10-90), et non 164.000, ont été livrées par F. _____ SA à C. _____.

Composants : 28.800 pièces, et non 19.800, ont été livrées par C. _____, soit, kits inclus:

8.800	ont été apportées par Mr T. _____	le 04-05-90,
9.000	Mr A.D. _____	28-08-90,
11'000	expédiées par	fret aérien le 05-
09-90,		
20.000	apportées par	Mr T. _____ 06-
10-90,		
20.000	expédiées par	fret aérien 17-
01-91,		
10.000	" "	27-04-91,
<u>10.000</u>	" "	27-06-91,

88.800 au total, composants et kits.

6) Composants roues à colonne : Sur 7.600 pièces livrées, 4.000 ont été retournées à C. _____ le 01-05-91. 3.600, et non 0, ont par conséquent été conservées par F. _____ SA.

7) Pieds 171 : 530.000 pièces, et non 671.000, ont été livrées à C. _____.

Composants : 42.000 pièces et non 60.000, ont été livrées en même temps que les composants coqs (voir chiffre 1 ci-dessus; chaque composant coq comprend 3 composants de roue à colonne)

A recevoir 52k+5%: 279.158 pièces sont encore à recevoir par C._____, et **non 54.600**. (Le responsable technique et le responsable des stocks chez F._____ SA ne semblent pas savoir qu'il faut 5 pièces par kit.)

8) Pierres 18 x : 90.000 pièces, et non 95.000, ont été livrées par F._____ SA à C._____.

Composants : 16.000 pièces et non 7.000, ont été livrées en même temps que les composants ponts de fourchette (voir chiffre 2 ci-dessus; chaque composant pont de fourchette comprend 1 composant pierre 18 x)

9) Bouchons 18 x : 30.000 pièces, et non 45.000, ont été livrées par F._____ SA à C._____.

10) Goup. 172-14 : 102.000 kits, et non 93.000, ont été livrées par C._____ à F._____ SA.

Composants : 52.500 pièces, et non 25.500, ont été livrées par C._____ à F._____ SA, soit, kits inclus:

6.000	apportées par	Mr S._____	le
13-12-89			
5.000	Mr R._____	04-05-90	
3.000 (411)	"	04-05-90	
20.000 (avec c.d.m.)	Mr P._____	17-07-90	
3.300	expédiées par	fret aérien	le
22-07-90			
6.000 (avec c.d.s.)	"	05-09-90	
9.000	Mr A.D._____	28-08-90	
6.500	Mr T._____	06-10-90	
1.000	"	23-11-90	
15.000	"	23-11-90	
9.900	MMe B.D._____	20-12-90	
12.000	fret aérien	17-01-91	
18.800	"	06-04-91	
10.000 (avec c.d.s.)	"	27-04-91	
5.000	"	27-06-91	
10.000 (avec c.d.m.)	"	27-06-91	
13.800	Mr P._____	21-07-91	

154.500 kits et composants.

11) Comp. Goup. 172-15 : 28.800 pièces, et non 19.800, ont été livrées par C._____ à F._____ SA :

5.800	Mr R._____	04-05-90
8.000	fret	17-01-91
5.000	..."	05-09-90
5.000	Mr T._____	23-11-90
5.000	"	27-06-91

28.800

12) Comp. Coup. 172-5 : 7.000 pièces, et non 0, ont été livrées par C. _____ à F. _____ SA, dont 7.000 à Mr R. _____ le 04-05-90.

D) Après tous ces ajustements apportés au décompte établi par F. _____ SA en date du 26 novembre 1991, l'état des déchets excédant la tolérance admise de 5 % ne se monte plus qu'à CHF 3.237.68 montant pour lequel les responsabilités sont partagées.

E) En conclusion, vu le caractère négligeable, en définitive, des déchets dépassant la norme admise, nous sommes maintenant en mesure de prouver que la décision du responsable technique de F. _____ SA, de bloquer les commandes en cours en date du 12 novembre 1991, était infondée et disproportionnée.

Nous osons surtout espérer que le montant de CHF 3.237.68 restant en discussion ne donnera pas lieu à un nouveau blocage de la part de F. _____ SA, que C. _____ considérerait alors comme un acte de mauvaise foi.

F) En date du 7 février, lors de notre dernière visite à [...], Mr P. _____ s'est formellement engagé, au nom de F. _____ SA, à verser à Y. _____ CHF 30.000.-- à 10 jours dès réception de la dernière expédition de 10.000 kits. Cette marchandise a été réceptionnée par F. _____ SA fin février/ début mars au plus tard.

Nous venons d'apprendre que, finalement, le compte d'Y. _____ vient d'être crédité de CHF 30.000.-- en date du 9 mai seulement.

Nous vous rappelons, ce que nous vous avons déjà dit par le passé, à savoir que la douane exige de C. _____ la preuve que le dernier envoi soit payé avant d'autoriser une nouvelle expédition.

G) Depuis le début des opérations, C. _____ a fourni, sans jamais les facturer, les pièces faisant l'objet de l'annexe ci-jointe. Y. _____ en réclame aujourd'hui le paiement, soit pour un montant total de CHF 26.119.76. Vous en recevrez la facture sous peu. Nous précisons que ces pièces ne sont pas reprises dans l'état des déchets susmentionné.

H) Les ateliers de C. _____, du fait du blocage ordonné par Mr P. _____, ont subi un dommage de USD 18.000.-- qu'ils nous chargent de faire valoir auprès de votre Société. Nous vous en demandons formellement le paiement.

I) Enfin, toutes les remarques du rapport [...] du 27 novembre 1991 demeurent valables et requièrent impérativement une discussion au fond.

J) Nous vous rappelons en outre que nous nous réservons le droit de récupérer notre manque à gagner causé par le blocage injustifié susmentionné, ainsi que les frais de recherche, entre autres, engagés pour éclaircir cette affaire.

K) En outre, nous vous ferons parvenir un décompte de frais de transport pour toutes les réexpéditions vers la Suisse de matériel adressé par erreur par votre responsable des stocks.

(...)"

La défenderesse n'a pas contesté expressément ce rapport.

Une séance a eu lieu le 20 mai 1992 entre les parties, notamment en présence de A.D._____ et G._____. Le procès-verbal de cette séance a été établi par la défenderesse et il en ressort notamment ce qui suit :

"1 Relations - communication

a. Depuis de nombreux mois, il nous est impossible de communiquer avec la Chine (C._____) que ce soit par fax ou par tél.

(...)

3 Fabrication de tous les composants en Chine

a. A l'exception des 4 pièces de l'échappement C._____ doit fournir tous les composants des calibres à la suite de la livraison des 125'000 kits.

b. C._____ estime ne pas pouvoir garantir les exigences de F._____ SA avec leurs moyens de production.

c. C._____ devait faire à F._____ SA des propositions de leurs possibilités sur la base de tous les plans en leur possession.

(...)

5 Demande d'offre

(...)

b. GWF selon Zuisens ne peuvent pas entrer en matière sur la base d'une demande d'offre. Ils demandent des commandes fermes.

(...)"

25. a) Au mois d'octobre 1992, [...], président du conseil d'administration de la défenderesse jusqu'au mois d'octobre 1994, a invité A.D._____ et G._____ à déjeuner. Ce repas a eu lieu le 3 novembre 1992 au café du Vallon à Conches. Ont pris part à ce repas [...],P._____,

assistés de l'avocat [...] pour la défenderesse d'une part, et A.D._____ et G._____ pour la demanderesse, d'autre part. Lors de ce repas, [...] a annoncé à A.D._____ et G._____ que la défenderesse avait pris la décision de se consacrer à la production de pièces de "haut de gamme" et qu'elle désirait, pour cette raison, mettre fin à ses relations contractuelles avec la demanderesse. Par ailleurs, la majorité du capital-actions de la défenderesse avait été reprise par un groupe de financiers du Proche-Orient qui voulait donner une autre orientation à la production de la défenderesse.

A la suite du repas du 3 novembre 1992, les parties sont entrées en pourparlers en vue de rechercher les modalités de la rupture du contrat souhaitée par la défenderesse. En effet, C._____ attendait que la défenderesse lui passe des commandes fermes pour le calibre 410, selon un plan prévu à l'avance. Tandis que la défenderesse n'entendait passer des commandes qu'en fonction des besoins de ses clients.

b) Compte tenu de sa décision de se consacrer à la production de pièces "haut de gamme", la défenderesse n'a plus pu livrer le calibre 410 à un certain nombre de ses clients réguliers et souvent anciens. Sans préavis ni explication, ceux-ci ont dû passer commande ailleurs. Ainsi, [...], après être venue en vain de New York à un rendez-vous fixé avec la défenderesse, n'a plus voulu traiter avec celle-ci. Présidente de la société [...] à New York et issue de la même famille que les anciens propriétaires de la défenderesse, [...] entretenait depuis longtemps des relations commerciales avec celle-ci.

Le marché des calibres a donc été perdu. Cette perte est due au label Swiss made qui ne pouvait pas être apposé si les pièces étaient montées en Chine, ce dont la défenderesse s'est rendu compte à la fin du processus et qui l'a contrainte à calculer à nouveau ses prix de revient qui devenaient beaucoup moins intéressants.

Après la défaillance de la défenderesse, le prix des compteurs de la société [...] a été offert à environ 35 DM, alors qu'auparavant, ils

étaient mis en vente à environ 18 DM par cette société, soit un prix correspondant à celui pratiqué par la défenderesse.

26. a) Par lettre du 11 décembre 1992, la défenderesse a indiqué à C. _____ qu'elle constatait encore des défauts sur son dernier envoi de kits du calibre 411 dus à un manque de contrôle, notamment final de la part de la fabrique chinoise.

b) En 1992, la défenderesse a produit uniquement 52'000 kits et 2'500 mouvement, alors qu'elle produisait 131'700 mouvements en 1986.

c) Après discussion [réd.: le 24 mars 1993], le solde de la facture n° 1015 établie par Y. _____ pour C. _____ à l'attention de la défenderesse a été ramené à 31'013 fr., frais de transport par 760 fr. en sus, ce dernier montant étant admis par la défenderesse.

La défenderesse a versé à la demanderesse la part de marge pour les pièces qui lui étaient livrées, soit celle prévue dans la convention du 23 mars 1990. La défenderesse a notamment versé par erreur à double la somme de 55'000 fr. correspondant à la part de marge de la demanderesse. La défenderesse en ayant réclamé le remboursement, la demanderesse a répondu par lettre du 18 mai 1993 qu'elle opposait "en compensation [sa] créance en dommages-intérêts pour inexécution du contrat conclu le 23 mars 1990".

Le 30 juin 1993, le conseil de la demanderesse a adressé une lettre au conseil de la défenderesse, où il réclamait le paiement du solde de la facture n° 1015, par 31'776 fr., ainsi que du montant de 26'119 fr. 76 pour des pièces expédiées par C. _____ ou prélevées et rapportées par le personnel de la défenderesse. Dans ce courrier, le conseil de la demanderesse déclarait aussi que les pendants complets n'existaient pas en Chine.

d) Par lettre du 18 août 1993, la défenderesse a adressé l'offre suivante à [...] :

"(...)

Nous vous informons que nous avons décidé de cesser la production du calibre ci-dessus.

Avant de transférer à un nouveau partenaire notre important stock de fournitures, nous souhaitons donc vous donner la possibilité de vous réapprovisionner en kits au prix exceptionnel de Frs 16.- par pièce.

Sans nouvelles de votre part au 15 septembre 1993, nous considérerons que vous n'êtes pas intéressés par la présente offre et disposerons de notre stock en conséquence.

(...)"

27. Par lettre du 16 septembre 1993, le conseil de la défenderesse a notamment répondu ce qui suit à la lettre du conseil de la demanderesse du 30 juin 1993 :

"(...)

1. Facture Y. _____ N° 1015

En ce qui concerne le solde de Fr. 31'016.--, F. _____ SA retiendra le paiement de cette somme jusqu'à ce que les montants qui lui sont dus par W. _____ SA et Y. _____ lui soient payés, en particulier le montant de Fr. 180'000.-- restant dû sur les machines, le stock de pièces appartenant à F. _____ SA se trouvant en Chine ainsi que la somme de Fr. 55'000.-- payée par erreur (voir lettre de F. _____ SA du 5 mai 1993). Dans la mesure où W. _____ SA se considère comme titulaire de la créance de Fr. 31'016.-- envers F. _____ SA (voir p. 4 de votre lettre du 30 juin 1993), les conditions de la compensation invoquée par F. _____ SA sont réunies.

Quant au montant de Fr. 26'119,76, pour des pièces qui auraient été prélevées en Chine et rapportées chez F. _____ SA, ma cliente conteste le montant qui est basé sur des factures proforma établies à des fins douanières. Il convient de rappeler que toutes les pièces livrées par F. _____ SA n'ont jamais été payées par votre cliente, en raison du système de pré-financement par F. _____ SA. Votre exigence revient donc à faire payer F. _____ SA une deuxième fois pour des pièces qu'elle a elle-même acquises à ses propres frais, ce qui est pour le moins curieux. Même en admettant que certaines de ces pièces ont été produites en Chine, les prix demandés sont totalement artificiels. Il suffit, pour s'en persuader, de les comparer au prix des pièces en stock chez F. _____ SA, dont vous prétendez pourtant, à la page 3 de votre lettre du 30 juin

1993, que leur valorisation "a été faite au-dessus du prix réel". Ainsi, 2.200 ponts de fourchette 125-410 chez F. _____ SA sont estimés à Fr. 98,-- (inventaire SAV, p. 1), alors que 6.000 unités des mêmes pièces chez C. _____ sont estimées à Fr. 1'686,--, soit un prix unitaire d'environ 600 % de plus que chez F. _____ SA. Faut-il rappeler à ce sujet que F. _____ SA vous proposait même un rabais de 100 % pour permettre à C. _____ d'assurer un service après-vente profitable ? Ces différences de prix sont d'autant plus choquantes que, comme vous le savez, le prix de la main d'oeuvre en Chine est environ 40 fois inférieur à celui de la main d'oeuvre suisse.

Il conviendrait donc, à tout le moins, d'établir un prix par composant de manière sérieuse afin d'établir un décompte crédible. Un tel calcul devrait être d'autant plus aisé que vos clients ont reçu les gammes opératoires des composants leur permettant de calculer les prix sur la base d'un taux horaire chinois.

2. Commande de F. _____ SA du 4 mai 1993

Malgré les dénégations répétées et parfois intempestives de vos clients, les pendants de longueur 10,20 ont finalement été trouvés comme par miracle en Chine et acheminés vers F. _____ SA, ce qui prouve que l'approximation comptable que vous évoquez est en réalité l'apanage de vos clients. La prétention en dommages-intérêts de F. _____ SA n'était donc pas du tout déplacée. Au surplus, vos allégations concernant l'envoi de M. Z. _____ en Chine, par ailleurs infondées, n'ont aucun rapport avec les pendants 10,20.

(...)

En l'état, il convient de préciser que c'est W. _____ SA qui est en demeure puisqu'elle doit encore acquitter un prix de Fr. 180'000,-- pour les machines qui ont été livrées. A supposer que ce paiement se fasse et que C. _____ soit en mesure de fabriquer tous les composants du calibre 410, la prochaine étape du contrat consiste dans le transfert du calibre 3650. Il s'agira alors pour C. _____, si elle veut aller de l'avant, d'exécuter ses obligations selon le contrat, notamment en ce qui concerne le financement des composants, qui est entièrement à sa charge, ainsi que l'achat du matériel nécessaire à la fabrication du calibre 3650. Il en ira de même, par étapes, pour les autres calibres, lorsque C. _____ aura exécuté ses obligations en ce qui concerne le calibre 3650. La Convention prendra par ailleurs fin au 23 mars 2000, date à laquelle C. _____ s'interdira d'utiliser des techniques fournies par F. _____ SA et restituera toute la documentation et le matériel fournis par F. _____ SA (art. XII de la Convention).

(...)"

Initiés en automne 1992, les pourparlers en vue de mettre un terme au contrat du 23 mars 1990 se sont poursuivis jusqu'en novembre

1993. Durant cette période, l'exécution de ces contrats a de fait été suspendue. Les pourparlers n'ont toutefois pas abouti.

Par courrier du 22 novembre 1993, la demanderesse, par l'entremise de son conseil, a mis la défenderesse "en demeure d'exécuter ses obligations" découlant de la convention du 23 mars 1990, sans en préciser davantage la nature. Cette mise en demeure a été confirmée par courrier du 25 novembre 1993.

Le 15 décembre 1993, la défenderesse a déclaré qu'après le refus de la demanderesse d'accepter son offre, il importait d'exécuter le contrat du 23 mars 1990. La défenderesse a également confirmé "la mise en demeure de W._____ SA par F._____ SA, telle qu'elle a été formulée dans [la] lettre du 16 septembre 1993". Le 23 décembre 1993, elle a par conséquent passé commande de 30'000 kits, soit 20'000 compteurs du calibre 410 et 10'000 compteurs du calibre 411, pour un montant total de 240'000 fr., l'assortissant d'un délai au 30 avril 1994. Elle a expédié les composants par bateau le 4 janvier 1994. Un courrier expédié par "air mail" de Suisse en Chine met environ sept jours pour parvenir à destination, alors qu'un acheminement par bateau prend un mois.

Par lettre du 3 février 1994, la demanderesse, par l'intermédiaire de son conseil, a écrit ce qui suit à la défenderesse :

"(...)

D'emblée, je dois vous préciser que ma cliente ne peut vous retourner dûment signée la confirmation de commande telle que vous l'avez libellée, eu égard principalement au délai que vous avez fixé au 30.4.1994, ceci pour les raisons suivantes :

- 1.- A la suite de votre carence de commandes, l'atelier de C._____ (C._____) s'est trouvé sans travail pendant environ 2 ans. Ceci a amené cette entreprise à affecter à d'autres productions l'atelier consacré à la fabrication des kits et mouvements pour votre société et à licencier ses ouvriers sans travail faute de commandes ou à les transférer à d'autres tâches pour limiter son dommage. Il n'est donc pas facile de remettre rapidement l'atelier nécessaire en service, d'autant plus qu'il faudra reformer du personnel qualifié. S'agissant des

machines, l'absence de production pendant deux ans impose par ailleurs des contrôles et probablement des réglages.

- 2.- Après deux ans d'arrêt de la production, la remise en service des ateliers de C._____ impose l'assistance technique minimum suivante de la part de F._____ SA :
 - a) contrôle et réglage du parc des machines
 - b) formation d'un nouveau personnel.
- 3.- Aux dernières nouvelles, vos envois du 21.12.1003 ne sont pas parvenus encore à destination. Vous les avez en effet expédiés par bateau, alors que précédemment, vous le faisiez par avion.
- 4.- Ces envois ne comportent, selon votre facture pro forma du 12.12.1993, qu'une très petite partie des éléments nécessaires à la fabrication des 30000 kits commandés. (...)

Aussi longtemps que C._____ ne sera pas en possession de l'ensemble des pièces figurant sur cette liste, il ne lui sera pas possible de procéder à la fabrication. Je dois dès lors vous mettre en demeure de lui faire parvenir le plus rapidement possible les pièces figurant sur cette liste qui ne lui ont pas encore été envoyées.

- 5.- (...)
- 6.- Vous êtes certainement conscient qu'une commande de 30000 kits comme celle que vous avez passée le 23/12/1993 n'est pas suffisamment importante pour que ma cliente - et aussi votre société - remette en service l'atelier de production. Je vous invite donc à me faire parvenir un plan de commandes pour le solde de la durée du contrat conclu pour 10 ans. Ce programme devrait porter sur environ 200000 pièces par année, chiffre qui a été articulé à plusieurs reprises (...). (...)

Etant donné ce qui précède, il convient que vous procédiez à l'ensemble des opérations mentionnées ci-dessus et je vous invite à le faire rapidement. Ce n'est que lorsque vous aurez exécuté ces obligations que le délai de livraison des 30000 kits commandés le 23 décembre 1993 pourra être fixée, d'entente entre parties.

(...)

* * *
*

(...), il convient de donner toutes priorités nécessaires à l'exécution du chiffre V de la convention du 23 mars 1990, qui stipule que jusqu'à réalisation complète des contrôles de qualité satisfaisante portant sur 10000 kits et 40000 mouvements de calibre 410, votre société fournira à ses frais son assistance technique à C._____ en vue du lancement de la production. A ce jour, de ces 40000 mouvements, seuls 9000 vous ont été livrés. 31000 doivent encore l'être. Je vous invite dès lors à passer les commandes nécessaires pour le solde de ces mouvements tests et à fournir à C._____ l'assistance technique indiquée sous chiffre V du contrat.

(...)"

Les 21 et 22 février 1994, C. _____ a adressé à la défenderesse par télécopie deux rapports sur les colis reçus emballés de manière inadaptée, envoyés le 4 janvier 1994 et parvenus le 21 février suivant, ainsi que sur le résultat, soit la disparition d'une partie des pièces et les dommages portés à d'autres. Par lettre du 7 mars 1994, la demanderesse, par son conseil, a notifié à la défenderesse que son dernier envoi était arrivé à [...] le 21 février 1994, soit après quarante-huit jours. Selon ce courrier, l'emballage du matériel était arrivé en mauvais état et un certain nombre de pièces en étaient tombées à la douane chinoise. Par conséquent, environ 1'500 supports cadran et 1'800 barrettes manquaient et d'autres pièces étaient endommagées. Le témoin T. _____ a confirmé que l'emballage était de mauvaise qualité.

Par lettre du 22 mars 1994, la demanderesse a invité la défenderesse à mettre le plus rapidement possible C. _____ en mesure de fabriquer les produits commandés. Elle y relève que la défenderesse était en demeure et se réfère expressément à son précédent courrier du 3 février 1994. Le conseil de la demanderesse s'est encore adressé à la défenderesse par lettre du 25 avril 1994 et lui a notamment écrit ce qui suit :

"(...)

(...), W. _____ SA vous met en demeure de fournir à C. _____ d'ici à la fin du mois de mai 1994 au plus tard l'ensemble du matériel que je vous invitais par ma correspondance du 22 mars 1994 à livrer à cette entreprise chinoise et à mettre celle-ci en mesure de fabriquer les produits que vous lui avez commandés.

Je dois également vous mettre en demeure de passer, également jusqu'au 31 mai 1994 au plus tard, les commandes échelonnées des 300000 pièces commandées en lui donnant dans le même délai l'assistance technique et le matériel nécessaire

Je me réfère pour le surplus à mes correspondances des 3 février et 22 mars 1993

(...)"

Dans ses lettres des 3 février, 22 mars et 25 avril 1994, la demanderesse, par son conseil, a toujours subordonné la poursuite des relations contractuelles à la fourniture de prestations d'assistance technique pour la remise en service de l'atelier de production que C._____ elle-même avait fermé. Il n'est pas établi que la défenderesse aurait donné suite à ces mises en demeure.

Par lettre du 4 juillet 1994, C._____ a réclamé à la demanderesse 6'000'000 US\$, correspondant au bénéfice net perdu et au manque à gagner du fait du non transfert de la technologie. La fabrique fonde ses prétentions sur une production annuelle de 300'000 mouvements à 4 US\$ l'unité.

28. Le 12 octobre 1994, le cours du dollar américain était de 1,2875 US\$ pour 1 CHF.

29. En 1997, la machine Imoberdorf ne fonctionnait toujours pas pour les porte-tiges. Elle pouvait cependant fonctionner de manière limitée pour d'autres applications.

30. a) Au cours de l'année 1999, la défenderesse a été reprise par la société [...]. Il s'agit uniquement d'un changement d'actionnariat et non d'une reprise avec actifs et passifs.

b) Par lettre du 19 mars 1999 adressée au conseil de la demanderesse, la défenderesse a résilié la convention entre les parties à sa prochaine échéance. Avant cette date, la défenderesse n'avait jamais adressé de dénonciation écrite à la demanderesse.

c) Le 25 février 2000, le taux de change était de 1 US\$ pour 1 CHF 6243.

d) A [...], la demanderesse a elle-même mis en place une structure d'accueil appropriée pour recevoir les collaborateurs de la défenderesse. La demanderesse y avait d'ailleurs un bureau, pour le fonctionnement duquel elle a payé des montants qui ressortent des relevés de ses dépenses et qui sont les suivants :

- 33'686 US\$ d'octobre 1988 à juin 1989;
- 49'651 US\$ de juillet 1989 à juin 1990;
- 43'958 US\$ de juillet 1990 à juin 1991;
- 35'385 US\$ de juillet 1991 à juin 1992;
- 29'194 US\$ de juillet 1992 à juin 1993;
- 24'082 US\$ de juillet 1993 à juin 1994.

31. En définitive, C._____ a livré à la défenderesse 112'000 kits et 9'000 mouvements. S'y ajoutent les 10'000 mouvements partiellement assemblés qui se trouvent toujours en stock auprès de C._____. Des mois de juin 1993 à juin 1994, la défenderesse a réclamé sans succès qu'une partie des composants soit prélevée de ces stocks, afin d'honorer les commandes de certains de ses clients.

Le prix facturé par Y._____ s'élevait à 8 fr. par kit et à 9 fr. par mouvement. Les déductions suivantes, correspondant à la prise en charge par C._____ de 1/3 du coût des kits, ont été opérées en faveur de la défenderesse par Y._____ sur les factures qui lui ont été adressées :

<u>No de facture</u>	<u>date</u>	<u>montant (francs)</u>
Sans	13.06.1990	40'000.-
1008	30.01.1991	40'000.-
1009	30.01.1991	5'540.-
1010	22.05.1991	20'000.-
1011	08.07.1991	20'000.-
1012	08.07.1991	7'460.-
1013	17.02.1992	5'000.-
1014	23.03.1992	20'000.-
1014	11.06.1992	40'000.-
1015	19.11.1992	<u>44'000.-</u>
Total :		242'000.-

32. En cours d'instruction, une expertise technique a été confiée à André Hug, ingénieur-conseil, lequel a déposé son rapport le 11 novembre 1997 et un rapport complémentaire le 31 août 1998. Ses constatations et conclusions sont en substance les suivantes :

a) L'expert s'attache à définir le calibre 410 et à déterminer le coût de ses composants, le mode de financement prévu par les parties et les modalités de sa commercialisation.

aa) Les composants, appelés également fournitures, sont l'ensemble des pièces détachées qui, une fois assemblées, constituent le mouvement d'horlogerie. Ils comprennent la cage (platine, ponts), le barillet et son ressort, le rouage, l'assortiment (échappement et balancier-spiral), la raquetterie, les amortisseurs de chocs, le mécanisme de mise à l'heure et le remontoir, le mécanisme de compteur et la visserie.

Le calibre 410, qui est un compteur mécanique, est un compteur bon marché dans sa catégorie. Lorsqu'il était produit par la défenderesse, le prémontage de la cage était automatisé et les chassages se faisaient automatiquement. L'expert est d'avis que le transfert en Chine de cette famille de calibres devait en faire baisser le prix et le rendre

concurrentiel, y compris sur le marché chinois qui a sa propre production de compteurs. Le produit transféré de construction simple aurait pu potentiellement concurrencer les produits chinois. Le compteur mécanique présente encore une utilité industrielle, militaire et sportive grâce à son absence de pile et à sa lecture par aiguilles. L'expert confirme que la défenderesse ne connaissait pas les possibilités de vente en Chine.

Le calibre 410 constitue le calibre de base. C'est un mouvement de compteur de sport à deux fonctions alors que le calibre 411 en a trois et que le calibre 418 est un compteur avec départ et arrêt par un verrou latéral et remise à zéro par la couronne. Bien que la construction de base soit la même pour les trois calibres, la différence se fait par certains composants du mécanisme de compteur et par quelques fraisages supplémentaires dans la platine et les ponts. Selon l'expert, on peut affirmer que 90 à 95 % des composants sont communs aux trois calibres et que le changement intervient principalement au niveau du porte-tige et de la commande. C._____ dispose d'un parc de machines performant qui lui permettrait de fabriquer les composants des calibres en question. Néanmoins, l'expert considère, sur la base des déclarations de A.D._____, que la fabrique avait prévu de sous-traiter une grande partie de ceux-ci, compte tenu de la grande occupation de ses machines pour ses propres besoins.

Les matières utilisées sont le métal dur et l'acier rapide. C._____ avait la possibilité de s'approvisionner en fraises de taillage en Suisse ou au Japon. Les plans mis à disposition par la défenderesse étaient établis sur la base des normes NIHS (normes de l'industrie horlogère suisse), NIHS étant affilié aux normes internationales ISO.

ab) La défenderesse a fourni pour les 50'000 premiers kits des composants dont elle a évalué le prix à 6 fr., payés à concurrence de 2 fr. chacune par la défenderesse, la demanderesse et C._____. La défenderesse a toutefois constaté, après avoir fait les comptes, que le prix réel des fournitures était de 7 fr. 06 par kit. Après des recherches approfondies, l'expert assure que le prix réel des composants est

effectivement de 7 fr. 06 par kit. Ce prix comprend tous les composants, y compris les organes de l'échappement et le balancier. Quant au prix des composants du mouvement, il comprend en plus le montant de 94 centimes pour le "réglage" du balancier-spiral, ce qui porte le prix total des composants à 8 fr., coût qui paraît raisonnable à l'expert. Ce dernier s'étonne toutefois que la défenderesse se soit trompée d'autant.

L'expert confirme que la déduction de 242'000 fr. opérée en faveur de la défenderesse par Y. _____ sur les factures adressées à la défenderesse correspond au tiers de la valeur des composants, soit 2 fr., à la charge de C. _____. De même, il atteste que la déduction d'une somme égale a été effectuée sur les montants dus par la défenderesse à la demanderesse à titre de participation à la marge bénéficiaire.

ac) Selon l'expert, la grande majorité de la clientèle de la défenderesse achetait des kits et en assurait elle-même l'assemblage. Ce fait était dû à la grande diversité des exécutions et à l'organisation interne des clients en question. Ceux-ci disposaient de leur propre marque et marchés et d'un atelier d'assemblage.

L'expert relève également, qu'à la suite de l'abandon par la défenderesse de ses parts de marché en matière de compteurs mécaniques, d'autres fabricants ont pris sa place. La maison [...], en Allemagne, n'a toutefois pas modifié ses prix depuis de nombreuses années et ne les a en aucun cas doublés.

b) L'expert examine également la durée de la convention, le prix de revient des mouvements et des kits, le bénéfice potentiel pour les parties et les bénéfices ou pertes subis par les parties et C. _____ et se prononce comme suit :

ba) Selon l'expert, le fait de prévoir une durée de dix ans dans la convention du 23 mars 1990 était raisonnable, étant donné les caractéristiques du produit. Cependant, il est illusoire de faire une extrapolation sur dix ans quant aux quantités vendues d'un produit horloger quel qu'il soit. Ceci est d'autant plus valable dans le cas présent,

la concurrence des compteurs de sport électroniques ayant causé un tort important à la vente des compteurs mécaniques. Or, ce phénomène était largement connu à l'époque de la signature des conventions. Une prévision sur trois ans aurait déjà été hasardeuse. De plus, une prévision de 300'000 pièces par an était risquée, compte tenu des quantités vendues précédemment par la défenderesse, soit 194'500 en 1985, 131'700 en 1986, 127'600 en 1987 et 102'500 en 1988. En conséquence, il est erroné d'articuler de tels montants qui ne sont que théoriques, ce que n'importe quel chef d'entreprise horlogère pourrait confirmer. L'expert confirme enfin qu'il est extrêmement hasardeux de faire des prévisions de vente en ne sachant pas de quelle manière les prix auraient évolué. Si la quantité annuelle s'était maintenue à 100'000 pièces, cela aurait déjà été un beau résultat.

D'après l'expert, il faut encore tenir compte des investissements consentis par la demanderesse et des frais de fonctionnement de son bureau de [...]. Il lui paraît correct de déduire 25 % du bénéfice brut pour déterminer le bénéfice net global manqué par rapport au bénéfice brut.

Dans son rapport complémentaire, l'expert relève que la défenderesse, vu son expérience professionnelle en la matière et ses compétences, connaissait mieux que la demanderesse le marché des compteurs mécaniques et les risques de concurrence des compteurs électroniques au moment de la signature des contrats et qu'elle était plus apte à apprécier les avantages et les risques d'un contrat de dix ans entre les parties et à estimer le chiffre d'une production annuelle. L'expert relève à ce propos que les accords ne fixent pas de quantités annuelles mais que le plan de fabrication du 29 octobre 1991 mentionne pour le calibre 410, 80'000 en 1992, 80'000 en 1993, 100'000 en 1994 et 100'000 en 1995. Selon l'expert, dans l'esprit de la défenderesse, il s'agissait d'un contrat-cadre de licence dont le but était un transfert de technologie en Chine permettant d'abaisser le prix de revient du produit et d'en augmenter ainsi la vente.

Si les possibilités qu'offre le calibre 410 lui confèrent un avantage considérable sur ses concurrents, il s'agit toutefois d'un compteur bas de gamme qui doit être attractif par son prix. Il est évident selon l'expert qu'un net abaissement du prix de vente du calibre en aurait permis la relance. Cela n'aurait été possible que par l'abaissement du prix des composants s'ils avaient été produits en Chine. La défenderesse tenait à garder en mains la vente du produit car elle croyait en son avenir pour autant que son prix diminue. L'expert ne pense pas que la défenderesse ait voulu induire en erreur la demanderesse. En effet, cela ne lui aurait pas profité, alors qu'elle tenait à la pérennité du produit.

L'expert observe qu'une production élevée et régulière engendre des coûts de fabrication minimums.

bb) Pour une production annuelle de 300'000 mouvements, le prix de revient d'un mouvement est composé du prix du mouvement par 4 US\$ payé par la défenderesse à C. _____ et d'une estimation des frais de transport et de dédouanement par 2 francs. Appliquant le taux moyen du mois d'octobre 1998 au mois de juin 1994 de 1 US\$ pour 1 fr. 4711, l'expert arrête le prix de revient à 7 fr. 90, lequel ne comprend pas le coût des composants et ne concerne que le prix du travail à façon ainsi que les frais de transport et de dédouanement. L'expert considère que ce prix devrait être augmenté de 20% en passant de 300'000 à 80'000 pièces, compte tenu du dérèglement des machines et du manque de performance du personnel occasionné par de faibles quantités à produire.

Le prix de vente des mouvements dépend de leur exécution. Le prix de vente du calibre de base 410, sept rubis, ancre à chevilles, était de 28 fr. 50 par mouvement pour une petite quantité de cinquante pièces. Pour des variantes plus sophistiquées, ce prix pouvait monter jusqu'à 60 francs. L'expert admet que le prix de vente pratiqué par la défenderesse se serait élevé en moyenne à 22 fr. pour des quantités moyennes, dans la version la plus simple, d'où une marge de bénéfice de 14 fr. au minimum par mouvement. En conséquence, la perte de bénéfice pour chacune des

parties est de 7 fr. au minimum par mouvement non commandé et non fabriqué selon l'art. XI de la convention du 23 mars 1990.

L'expert confirme que, mathématiquement, pour une production de 300'000 mouvements par année durant dix ans, le bénéfice brut de chacune des deux parties aurait été de 21'000'000 fr. au minimum. Selon lui, la marge de bénéfice de 14 fr. aurait toutefois certainement diminué de moitié, au vu de la compression des prix souhaitée. L'expert prend en compte une quantité de 100'000 pièces par an durant dix ans avec une marge diminuée de 3 fr. 50 par mouvement pour chacune des deux parties et obtient un bénéfice de 3'500'000 francs. Compte tenu des investissements de la défenderesse, le bénéfice global manqué par celle-ci est de 2'625'000 francs. L'expert rappelle toutefois que ce raisonnement est basé sur une vente de mouvements alors que le marché ne réclamait que des kits et qu'il s'appuie sur des ventes de 100'000 mouvements pendant dix ans, ce qui n'est qu'une supposition qui doit être traitée avec prudence.

L'expert note que la commande n° 131'594 du 15 septembre 1989 ne comporte ni prix, ni précision concernant le calibre, ni plan de livraison, ni conditions de paiement. Selon lui, cette commande peut raisonnablement être considérée comme une commande de principe destinée à obtenir des autorités chinoises leur appui au projet. Il estime que ceci est d'autant plus valable que son exécution n'a été réclamée que le 3 février 1994 par le conseil de la demanderesse.

bc) Il ressort du rapport d'expertise que la perte de bénéfice de la demanderesse devrait être calculée en partant du prix de vente des kits et non de celui des mouvements puisque le marché ne demandait que des kits.

Le prix de vente des kits était de 16 fr. 90 à fr. 21 fr. 60, moins 5 % pour paiement à dix jours, soit un prix moyen de 17 francs. Dans son complément, l'expert précise qu'en 1991, le prix a varié entre 16 fr. 20 et 25 fr. 40 selon les exécutions. Il retient finalement, la moyenne pondérée

après déduction de 5 % pour paiement à trente jours, soit un montant de 17 fr. 20 par kit. S'agissant des 30'000 dernières pièces vendues par la défenderesse après escompte au prix de 16 fr., l'expert considère que ce prix correspond au prix minimum de 16 fr. 90, moins l'escompte, soit 16 fr. 05. Il précise dans son complément qu'il est de pratique courante dans l'industrie horlogère de consentir un escompte de 5 % pour les paiements effectués dans les 30 jours. Cet escompte a été déduit par les clients de la défenderesse et il est donc juste de le retenir dans le calcul.

Il est en outre plus logique de déduire le prix effectivement facturé par Y._____ pour le compte de C._____. Sur la base des factures de l'année 1991, ce prix s'élevait en moyenne à 8 fr. par kit et à 9 fr. par mouvement et ne comprenait pas le coût des composants et ne concernait que le prix du travail à façon ainsi que les frais de transport et de dédouanement. Le coût des composants évalué d'abord à 6 fr. était réparti dans la phase initiale de production à raison de 2 fr. pour la demanderesse, 2 fr. pour la défenderesse et 2 fr. pour C._____.

L'expert expose que pour calculer la marge de bénéfice, il faut déduire du prix de vente moyen du kit, le prix du travail à façon, le coût des frais de transport, de dédouanement et des composants. Pour la phase initiale de production, l'expert fait le calcul suivant :

Prix de vente moyen du kit :	17 fr. 20
Prix facturé par Y._____, soit 8 fr., moins la participation de C._____ au coût des composants, par 2 fr.:	./ 6 fr. 00
Coût de "réglage" du balancier-spiral :	<u>./ 0 fr. 94</u>
Solde :	10 fr. 26

Le solde, par 10 fr. 26, doit être partagé par moitié entre les parties. Après déduction de la part des composants à leur charge, par 2 fr., chacune réalise un bénéfice de 3 fr. 13. L'expert reprend ce calcul en

tenant compte d'un prix des composants effectifs de 7 fr. 06 et arrive à un bénéfice de 2 fr. 95 pour chacune des parties.

L'expert exécute un nouveau décompte pour la période suivant la phase de lancement, afin de tenir compte du fait que C. _____ aurait dû fournir elle-même les composants, à l'exception des fournitures de l'organe réglant, lesquelles sont estimées par l'expert à 1 fr. 66. Le coût des composants que la partie chinoise aurait dû fabriquer elle-même ou qu'elle aurait dû se procurer peut être estimé à 4 fr. 05. Selon l'expert, le prix du travail à façon effectué en Chine coûte 4 francs. En définitive, l'expert estime le bénéfice que retire chaque partie de cette opération à 2 fr. 27.

L'expert constate que le partage de la marge prévu à l'article XI du contrat du 23 octobre 1990 prévoit encore le prélèvement d'une commission de 1 fr. en faveur de Q. _____ sur la marge réalisée par la défenderesse et de 8 %, soit 40 centimes, en faveur de G. _____ sur la marge de la demanderesse.

Étant donné qu'il n'est pas possible de diminuer le coût des composants de manière significative, les calculs ci-dessus montrent selon l'expert que l'opération n'était économiquement intéressante ni pour la défenderesse ni pour la demanderesse.

bd) L'expert confirme encore qu'il est exact que la demanderesse a déjà perçu 366'500 fr. à titre de commission et que cette somme doit venir en déduction de la marge de bénéfice à laquelle elle peut prétendre. Le conseil de la défenderesse a admis que cette somme était exacte

be) L'expert estime que la rentabilité de cette affaire pour la défenderesse était faible. En effet, les prix facturés par Y. _____ pour le compte de C. _____ étant de 8 fr. pour les kits et de 9 fr. pour les mouvements et la défenderesse les revendant pour environ 17 fr. pour les kits et 20 fr. pour les mouvements, la marge nette n'était que de 1 fr. 15

par kit, après le partage de la marge par 50 % et la déduction pour le prix des composants et la commission, par 1 franc. Compte tenu de la marge nette de 1 fr. 15 par kit et de l'investissement de la défenderesse par 1'600'000 fr., il aurait fallu que celle-ci vende environ 1,4 millions de kits pour amortir cet investissement, ce qui n'était de loin pas le cas.

bf) S'agissant du dommage supporté par C._____ du fait de la rupture du contrat, dont la demanderesse devrait répondre, l'expert répète qu'il était imprudent de la part de la demanderesse de renouveler le contrat signé le 27 décembre 1988 pour une période de dix ans, ce contrat portant sur une production annuelle de 300'000 mouvements du calibre 410.

Dans son complément d'expertise, l'expert affirme une nouvelle fois qu'une durée de dix ans était raisonnable entre les deux parties. En revanche, il s'étonne que la demanderesse ait signé un contrat de sous-traitance avec C._____ de la même durée, en stipulant des quantités annuelles de 300'000 mouvements alors qu'aucune quantité ne figurait dans la convention du 23 mars 1990 liant la demanderesse et la défenderesse. L'expert reconnaît qu'en attendant chaque fois de signer au préalable un accord avec la défenderesse avant de signer un contrat de sous-traitance avec C._____, la demanderesse a assuré partiellement ses arrières. Elle s'est toutefois trop avancée en indiquant des quantités de production dans ses contrats avec C._____ alors qu'aucune quantité ne figurait dans les contrats conclus avec la défenderesse. L'expert estime ainsi que la demanderesse porte seule la responsabilité d'avoir passé avec C._____ un contrat portant sur 300'000 mouvements. Ce contrat n'était pas calqué sur celui conclu avec la défenderesse et n'envisageait pas le transfert à C._____ de la licence de fabrication, en prévoyant que la fabrique pouvait écouler sa production sur le marché chinois tout en réservant à la demanderesse le droit - mais non l'obligation - d'exiger qu'une partie puisse être vendue à la défenderesse.

Il ressort du rapport d'expertise complémentaire qu'à aucun moment, la demanderesse et C._____ ne se sont trouvées dans une

période normale d'exploitation, compte tenu du fait que les minima prévus pour la période probatoire n'ont jamais été atteints. L'expert rappelle que, pour déterminer la perte subie par C._____, il faudrait se fonder sur sa marge effective sur chaque kit vendu plutôt que sur celle relative aux mouvements, le marché ne réclamant que des kits. A supposer que C._____ puisse prétendre à une perte de bénéfice sur la quantité de 100'000 kits produits sur trois ans, il y aurait lieu de déduire de cette marge de bénéfice les marges effectivement touchées par C._____ via Y._____ sur les pièces livrées à la défenderesse. Ailleurs, l'expert part d'un volume prévisible de 90'000 kits par an (360'000 kits sur quatre ans [réd.: comme cela ressort de la télécopie du 1^{er} novembre 1991 que la défenderesse a adressée à Y._____]) et estime la perte calculée pour C._____ sur dix ans à 1'800'000 US\$ (90'000 x 10 ans x 2 US\$).

c) L'expert se penche sur diverses questions liées aux machines envoyées en Chine.

Il déclare dans son expertise qu'il n'y a pas de différence de productivité entre l'"Imoberdorf" et la "Zumbach" mais plutôt d'adaptation de la machine à la fabrication de la pièce en question, la machine Imoberdorf permettant d'effectuer des opérations plus variées que la machine Zumbach. Dans son complément, il explique qu'il y avait chez la défenderesse une machine Imoberdorf pour produire les platines et une autre "Imoberdorf" pour fabriquer les porte-tiges avec pendant. En Chine, la machine Imoberdorf usinait le côté supérieur de la platine et la "Zumbach" le côté inférieur, ce qui évitait des réglages successifs et était donc une bonne solution. La machine Imoberdorf envoyée en Chine est celle qui était utilisée par la défenderesse pour la fabrication des porte-tiges avec pendant. Z._____ l'a adaptée à la fabrication des platines, car la défenderesse ne prévoyait plus de fabriquer des porte-tiges avec pendant. La productivité de cette machine couplée à une "Zumbach" est égale à celle utilisée chez la défenderesse d'autant plus que les deux machines étaient équipées en permanence pour effectuer les mêmes opérations. L'expert confirme encore que, contrairement aux prévisions de la défenderesse, des clients ont réclamé des porte-tiges avec pendant.

Ceux-ci auraient dû être produits en Chine, ce qui aurait nécessité que l'"Imoberdorf" envoyée en Chine produise pendant une période des platines et pendant une autre des porte-tiges. Pour adapter la machine à ce changement de production, il aurait fallu que Z._____ se rende à nouveau en Chine pour aider au changement d'outillage, ce qui aurait pris quelques jours. La défenderesse a toutefois préféré s'approvisionner en porte-tiges avec pendant auprès de la société [...] à [...]. L'expert confirme encore qu'en raison de sa complexité, la machine Imoberdorf coûte environ le double d'une machine Zumbach.

L'expert relève que le fait que les instructions de montage pour le taraudage à gauche de la machine Imoberdorf manquaient aurait été un problème mineur dans un atelier suisse disposant sur place de toute l'assistance technique nécessaire. En Chine, il n'a toutefois pas été possible d'utiliser la fonction du taraudage à gauche de cette machine, qui fonctionnait pour le reste. Les mécaniciens de C._____, du fait de leur qualification insuffisante et de l'absence de documents de montage, ne sont pas parvenus à adapter la machine pour fabriquer les porte-tiges avec pendant. Une assistance de la défenderesse aurait été nécessaire pour effectuer la mise en train de cette machine. Seul Z._____ était capable de monter la tête nécessaire à la fabrication des porte-tiges, mais il n'a jamais été chargé de cette adaptation. L'expert relève toutefois que le fait que la machine n'ait pas été adaptée pour des porte-tiges avec pendant n'a pas d'importance. En effet, les calibres faisant l'objet des accords étaient prévus avec porte-tiges sans pendant.

Le prix de la machine Imoberdorf, de la machine Zumbach et d'autres machines et équipements, qui s'élève au total à 360'834 fr. 40, correspond à des machines effectivement livrées. Selon l'expert, cette somme est justifiée. Il précise que les frais de transport de l'entreprise [...] qui se montent à 63'730 fr. 10 ne figurent que pour 60'000 fr. dans le montant susmentionné.

d) L'expert examine les questions du transfert de la fabrication en Chine, de la livraison des composants, de leur fabrication et du respect des standards de précision.

Selon lui, le transfert de fabrication en Chine se justifie d'autant plus si elle fait appel à beaucoup de main-d'œuvre. De ce fait, le transfert des opérations manuelles d'assemblage de mouvements permet d'obtenir davantage d'économies que celui de la fabrication des composants, plus automatisés en général. Cependant, au vu de la diversité des exécutions du calibre, la demande de kits était beaucoup plus importante que celle des mouvements.

A dire d'expert, le transfert de fabrication en Chine se justifie déjà pour des quantités inférieures à 200'000 pièces par année. Des quantités de l'ordre de 100'000 pièces par année nécessitent en effet davantage de réglage de machines, donc d'heures de travail moins chères en Chine qu'en Suisse.

L'expert rapporte que, selon T._____, les composants n'ont été fournis que de manière irrégulière. L'expert rappelle que, selon le compte-rendu de la séance du 20 octobre 1989, après livraison de 50'000 kits, les composants auraient dû être fabriqués en Chine. Il relève que R._____ a admis que certains lots étaient parfois incomplets du fait du retard de quelques fournisseurs de la défenderesse. L'expert s'est en outre plongé dans les archives de la défenderesse et y a retrouvé les avis de toutes les expéditions en Chine. Il constate que les envois de fournitures n'étant pas effectués par lots complets, il est difficile de pointer dans quelle mesure certains composants étaient livrés irrégulièrement. Il affirme cependant que les livraisons de composants étaient effectuées avec ordre, qu'un contrôle strict des quantités livrées était tenu à l'aide du système "cardex" et que les éventuels mancos dans les livraisons étaient signalés. Selon l'expert, il est évident que les aléas dus au transport et aux formalités douanières ont pénalisé la réception des composants par C._____. L'expert n'admet ainsi pas que les composants auraient été livrés de façon sporadique et irrégulière malgré les affirmations contraires

de T._____. En l'absence de réception régulière des composants par C._____, due aux causes susmentionnées, celle-ci ne pouvait pas fabriquer de façon rationnelle les 50'000 pièces de la phase I. Cela créait aussi des perturbations dans l'avancement des travaux, soit une augmentation des coûts. Néanmoins, l'expert relève que, selon R._____ et P._____, les problèmes de qualité étaient beaucoup plus importants que ceux de l'approvisionnement.

Il était prévu selon l'expert, qui se réfère au compte-rendu de la séance du 20 octobre 1989, qu'après livraison de 50'000 jeux, C._____ soit en mesure de fournir elle-même les composants. Après avoir déclaré que celle-ci n'a produit ou fait produire aucun composant, l'expert nuance ce propos dans son complément. Au mois d'août 1991, treize sortes de vis satisfaisant aux exigences de la défenderesse ont en effet été soumises à A.D._____. Aucune commande n'a cependant été passée car les quantités nécessaires pour la fabrication en Chine dépassaient largement la capacité d'utilisation de C._____, qui était conditionnée par les commandes de la défenderesse, lesquelles étaient insuffisantes. Des séries de vis produites en Chine à titre d'échantillons ont été introduites dans les séries de kits livrées par C._____ à la défenderesse. Il est normal selon l'expert que leur introduction n'ait pas suscité de réclamations, les vis figurant parmi les composants les plus simples. L'expert confirme que la commande des composants en Chine n'a pas été poursuivie parce que le nombre insuffisant de mouvements et kits commandés par la défenderesse et l'irrégularité de ces commandes ne permettaient pas à C._____ de le faire.

L'expert confirme que C._____ ayant livré 112'000 kits et 9'000 mouvements, la défenderesse a fourni au moins les composants pour 121'000 pièces. Selon lui, le système prévu de répartition des frais en parts égales entre les trois protagonistes s'applique aux kits et mouvements livrés. Il préconise donc qu'un accord soit établi pour la restitution du surplus de composants en stock chez C._____ et fournis par la défenderesse.

Considérant dans son rapport complémentaire que C._____ est toujours en possession d'un stock de composants livrés par la défenderesse, l'expert estime que ces pièces doivent être évaluées au coût d'une pièce livrée pour être usinée et non au coût d'une pièce finie. Il chiffre ainsi l'ensemble platine à 16'833 fr. 50, les 11'000 mouvements partiellement montés à 77'660 francs. L'expert arrête en définitive la valeur des composants encore en mains de C._____ à 159'900 fr. 30.

Interpellé sur les standards de précision indiqués par la défenderesse à C._____, alors qu'elle ne les respectait pas elle-même avant le transfert en Chine, l'expert rapporte le témoignage de P._____, selon lequel la défenderesse effectuait parfois des retouches sur certains composants au vu des résultats obtenus à l'assemblage. Dans son complément, ne retenant pas les déclarations plus nuancées de T._____, lequel estimait que certaines tolérances de fabrication n'ont pas toujours été respectées par la défenderesse, l'expert retient l'importance du respect des tolérances fonctionnelles et leur respect par la défenderesse, à défaut de quoi le produit n'aurait pas donné satisfaction.

e) L'expert examine les moyens engagés par les parties dans le cadre du contrat litigieux.

ea) Pour exécuter ses obligations découlant des deux contrats, la demanderesse a investi 494'592 fr. 16 jusqu'à la fin de l'année 1993. Dans les frais capitalisés, l'expert compte trois machines et des frais de transport pour un total de 71'633 fr. payés le 20 octobre 1989 et la machine Zumbach pour 95'600 fr. payée le 4 janvier 1990. Ce montant comprend également les frais de voyage et de déplacement des années 1990 à 1993 à raison de 142'288 fr. 25. A la fin de l'année 1989, les investissements s'élevaient à 235'587 fr. 21.

Outre les montants investis ci-dessus, la demanderesse a payé 215'956 US\$ pour le fonctionnement de son bureau à [...], montant admis par l'expert. Celui-ci considère dans un premier temps un taux de change proche de 1 fr. 30 pour 1 US\$, soit une contre-valeur de 280'743 francs.

Dans son complément d'expertise, il revient sur ce chiffre en se fondant sur les taux de change qui lui ont été communiqués par UBS pour la période considérée. En fonction du taux de change applicable à chaque période, la contre-valeur est de 318'170 fr. 70.

eb) L'expert examine les moyens engagés par la défenderesse à la fin du mois de novembre 1990. Il considère qu'elle a investi 869'164 fr. en machines et frais, sous déduction de 167'233 fr. correspondant au remboursement de la demanderesse. Il tient également compte des fournitures et de la sous-traitance pour l'année 1989, par 298'128 fr. 80 et au 30 novembre 1990, par 587'360 fr. 15. Selon l'expert, le total des moyens financiers engagés au 30 novembre 1990 s'élève donc à 1'587'419 fr. 95. Dans son bilan, la défenderesse a fait figurer des amortissements comptables pour les années 1989 et 1990 pour un total de 496'931 francs. Compte tenu de cet amortissement, l'expert arrête les moyens engagés par la défenderesse à 1'090'488 fr. 95.

f) L'expert se penche les difficultés invoquées par la défenderesse pour bloquer les commandes qu'elle devait passer à C._____ et que la demanderesse a analysées dans une lettre du 18 mai 1992 adressée à la défenderesse.

fa) Il ressort de cette lettre que l'état des déchets dépassant la tolérance de 5 % ne représente qu'une somme de 3'237 fr. 68, peu importante selon l'expert. Compte tenu du démarrage de la fabrication en Chine, celui-ci considère que cette quantité de déchets est raisonnable. La différence entre cette somme et le montant de 34'874 fr. indiqué dans le décompte de la défenderesse provient selon T._____, entendu par l'expert, d'un manque de sérieux dans la tenue du décompte des fournitures chez la défenderesse, ce que R._____ conteste. L'expert relève qu'une recherche dans les archives de la défenderesse prendrait un temps considérable pour vérifier ce point. Le décompte établi par la demanderesse dans la lettre du 18 mai 1992 démontre cependant selon lui un certain flou dans la gestion des fournitures de la défenderesse, alors que le décompte des fournitures établi par la demanderesse dans cette même lettre l'a été avec un grand soin, qu'il n'y a pas lieu de mettre en

doute. L'expert conclut que le taux des déchets ainsi établi ne justifiait pas le blocage des commandes et que les difficultés rencontrées sont largement imputables à la défenderesse.

L'expert considère en revanche que le bas niveau qualitatif de la marchandise livrée par C. _____ nécessitait une mise au point. Il relaie les propos d'I. _____, d'après lequel il manquait à C. _____ un horloger connaissant le produit afin de s'assurer de la bien-facture du produit. L'expert en conclut qu'un blocage momentané des commandes se justifiait et que des discussions approfondies auraient dû avoir lieu pour mettre les choses au point.

L'expert précise dans son rapport complémentaire que la défenderesse n'a pas formellement proposé de mise au point technique avant de procéder au blocage des commandes. Il note qu'une assistance technique importante a cependant été apportée à C. _____ par la défenderesse, soit l'envoi de spécialistes à [...] durant un total de 379 jours et un stage de formation chez la défenderesse des mois d'octobre à décembre 1991 suivi par trois techniciens chinois. L'expert considère dès lors que la défenderesse a fourni une assistance technique substantielle, qui s'est toutefois révélée insuffisante. Étant donné la complexité des problèmes techniques rencontrés, il aurait été nécessaire de disposer en permanence d'un technicien de la défenderesse, ce qui n'a pas été réalisé pour des raisons pratiques et de coût. L'expert considère que la difficulté technique du transfert de fabrication de Suisse et Chine a été sous-estimée de part et d'autre et que les problèmes techniques étaient loin d'être résolus à la fin du mois de novembre 1991.

L'expert relève encore que, lors du transfert de production de l'entreprise [...] à la défenderesse, quatre employés de la défenderesse ont séjourné pendant trois mois chez [...] pour apprendre la fabrication du calibre 410 et de ses dérivés.

fb) Se penchant sur les retards de paiement de la défenderesse qui empêchaient l'expédition par C. _____ de sa production

à la défenderesse, l'expert explique que, d'après les dispositions chinoises relatives au règlement des exportations, les exportations de marchandises à partir de la Chine ne peuvent être effectuées que pour autant que le paiement en soit garanti et réglé dans un délai de vingt jours à partir du jour d'expédition du formulaire de paiement pour Hong Kong. L'expert relève que les factures étaient envoyées par Y._____ à Hong Kong pour le compte de C._____.

Entendu par l'expert, P._____ a expliqué que la demanderesse était payée avant que la défenderesse ne vende les chablons ou mouvements à ses propres clients. Le témoin s'attendait à ce que la demanderesse avance l'argent à C._____ de façon à ne pas freiner les livraisons. Dans son rapport complémentaire, l'expert se réfère à l'article X alinéa 2 de la convention du 23 mars 1990 selon lequel la défenderesse aurait dû régler les factures d'Y._____ à réception des marchandises. Cela permet à l'expert de considérer les affirmations de P._____ en la matière comme non pertinentes. En outre, il relève un cas où la défenderesse n'a pas respecté le mode de paiement prévu dans la convention du 23 mars 1990.

g) L'expert examine encore les raisons qui ont empêché la demanderesse d'exécuter la commande du 23 décembre 1993, ainsi que les livraisons de C._____.

Il confirme l'exactitude des trois premières raisons invoquées par la demanderesse dans sa lettre du 3 février 1994 à la défenderesse [réd.: soit la fermeture de l'atelier pendant deux ans en raison de la carence des commandes, la nécessité d'une assistance technique presque aussi importante que celle fournie durant les années 1989-1990 et les matières premières envoyées par bateau qui n'étaient pas encore parvenues à [...]]. L'atelier de C._____ ayant été arrêté durant deux ans en l'absence de commandes de la défenderesse, l'expert considère qu'une assistance technique minimum de la défenderesse aurait été nécessaire pour repartir dans de bonnes conditions.

Quant à la quatrième raison invoquée, soit les éléments nécessaires à la fabrication des 30'000 kits commandés, l'expert observe qu'il était prévu qu'à partir de 50'000 mouvements et/ou kits, C._____ serait capable de les produire ou de les sous-traiter et que la défenderesse n'était donc pas tenue de les livrer. L'expert précise encore que la production par C._____ de tous les composants, à l'exception des quatre éléments de l'échappement ou leur sous-traitance, aurait été difficile après une production de 50'000 mouvements et/ou kits mais pas impossible. Il relève en effet que le produit en question ne présentait pas de difficultés particulières. Il considère toutefois qu'au vu des circonstances difficiles du transfert en Chine, le passage à une quantité de 125'000 jeux a été une sage décision. L'expert confirme que ce quota de 125'000 mouvements et/ou kits convenu entre les parties n'a jamais été atteint puisque C._____ a livré 112'000 kits et 9'000 mouvements. Or, selon l'article V de la convention du 23 mars 1990, l'assistance technique apportée par la défenderesse devait s'exercer jusqu'à la livraison de 40'000 mouvements. Le marché ne demandant que des kits, il n'était toutefois pas possible d'atteindre cette quantité. En conséquence, l'expert considère que l'article V de la convention aurait dû être revu.

L'expert constate que C._____ n'était pas en mesure de fabriquer et/ou de sous-traiter en Chine les fournitures nécessaires lorsque la défenderesse a lancé la commande de 30'000 kits. Ces fournitures n'étant pas en mains de C._____, il lui était difficile d'entreprendre la fabrication des 30'000 kits demandés. Cet enchaînement de circonstances provient selon l'expert d'un manque de communication entre les parties. Il précise encore que le faible volume de la commande de 30'000 kits, sans engagement pour la suite, ne justifiait pas que C._____ fasse l'effort de fabriquer ou de sous-traiter certains composants, compte tenu également de l'interruption de fabrication durant deux ans. En effet, l'assistance technique pour former le nouveau personnel aurait dû être presque aussi importante que celle qui avait été fournie durant les années 1989 et 1990. L'expert reconnaît cependant que, sous réserve de la commande du 23 décembre 1993, l'assistance technique donnée par la défenderesse pour 112'000 kits et 9'000 mouvements a été suffisante.

h) Analysant les factures et les paiements correspondant aux commandes de la défenderesse à C._____, l'expert signale que le décompte des factures et paiements est accepté par les deux parties à l'exception du paiement de la défenderesse du 15 février 1993, par 93'135 fr., le solde impayé s'élevant encore à 38'865 francs. L'expert retient que, selon la lettre de la demanderesse à la défenderesse du 24 mars 1993, le solde dû par la défenderesse de ce chef est de 31'016 francs.

33. L'expert André Hug a rendu un rapport après réforme des parties le 3 décembre 2002 et un complément le 22 octobre 2003. Il en résulte en particulier les éléments suivants :

a) Interpellé sur le point de savoir si la fabrication de kits uniquement ne pouvait avoir qu'un caractère temporaire, l'expert signale que la défenderesse a concédé par la convention du 23 mars 1990 à la demanderesse le droit exclusif de fabriquer par étapes, d'abord sous forme de pièces détachées à titre d'essai, puis dans leur intégralité sous forme de mouvements, les calibres LWO 410, 980, 3650, 3000, 4500, 5100, 7510 et 7566 en Chine. La fabrication des kits ne pouvait donc avoir qu'un caractère temporaire. La demanderesse devait s'y attendre car le but du transfert était d'arriver à des coûts de fabrication plus bas grâce au prix très modeste de la main d'œuvre en Chine. Le coût d'assemblage des mouvements était en effet surtout affecté par le bas niveau des salaires.

b) S'agissant des erreurs importantes que la défenderesse aurait commises dans ses livraisons à C._____, l'expert observe que les archives de la défenderesse qui auraient permis d'examiner le détail des livraisons, ont été détruites. Selon R._____, les livraisons de composants étaient faites scrupuleusement; ce témoin a toutefois admis que certains jeux étaient parfois incomplets. Selon T._____ qui a suivi dans le détail tout le démarrage en Chine, bien qu'à 95 % tous les problèmes techniques aient été résolus, un retard continué dans l'approvisionnement en matière première, en produits semi-ouvrés et en composants a entravé une

progression harmonieuse de la fabrication et a créé des à-coups continuels, d'où une influence néfaste sur la qualité. L'expert constate que les rectificatifs envoyés à maintes reprises par la demanderesse et U._____ démontrent un désordre certain dans la tenue chez la défenderesse des stocks de fourniture et pièces produites. Un exemple de la tenue négligente de l'ordonnancement de ces produits est le fait qu'I._____ qui aurait dû disposer de quelques dizaines voire centaines de jeux de fournitures pour enseigner à C._____ la manière optimale d'assembler le produit n'a pu disposer qu'à la fin de son séjour de cinq jeux de fournitures qui ne lui ont pas permis de donner la formation envisagée.

Dans son complément, l'expert constate qu'il est confronté à deux opinions divergentes, celle de R._____ et celle de T._____. Les éléments avancés par le premier consistent en des bulletins de livraison mais pas en fiches Cardex. S'il y avait souvent des mancos dans les livraisons des composants, ce qu'a admis R._____, ceux-ci étaient signalés à C._____. Ces mancos dans la phase délicate de la mise en fabrication ont contribué à en augmenter les difficultés. De plus, les problèmes de transport dus à l'éloignement ont contribué à accumuler les retards. L'expert insiste sur les incidences de tout manco sur les délais, les coûts, la formation et la qualité. Selon lui, pour assurer un démarrage plus aisé de la fabrication en Chine, un approvisionnement plus abondant aurait été nécessaire.

L'expert confirme encore dans son complément que les contrats signés entre parties ne prévoyaient pas que la fourniture des composants aurait été à la charge de la défenderesse. Lors de la signature du deuxième contrat, un accord verbal a été établi entre les parties, selon A.D._____ et G._____, en vertu duquel, dans la première phase, le coût des composants fournis par la défenderesse serait pris en charge en raison d'un tiers par les trois protagonistes. Cette méthode a été mise en pratique par la réduction de 2 fr. par mouvement ou kit livré par C._____ sur les factures établies par Y._____. La défenderesse a également proposé cette méthode dans sa télécopie du 12 novembre 1991 à la

demanderesse. Selon l'expert, il est exact que la défenderesse a demandé à la demanderesse d'avancer environ 65'000 fr. par mois pour couvrir l'achat des composants à l'occasion de la séance du 31 octobre 1991. Cela n'a jamais été réalisé. L'expert en conclut qu'on ne peut pas soutenir que la défenderesse n'était pas responsable de la livraison des composants.

L'expert relève que la fabrication devait se faire en trois phases et que la responsabilité de l'achat et de la fourniture des pièces, assortiments et fournitures incomberait à C._____ après 50'000 pièces. Il admet que la défenderesse a fourni 50'000 composants, comme cela ressort de la télécopie du 14 janvier 1992. C'est à l'occasion de la séance du 20 mai 1992 que la décision a été prise de porter à 125'000 le nombre de jeux de fournitures livrés par la défenderesse à la suite desquels C._____ devait fournir l'ensemble des composants du calibre. L'expert constate par ailleurs qu'il y a eu une période floue entre les mois de janvier et mai 1992 durant laquelle on ne peut pas rendre la défenderesse responsable du retard. Quant aux délais d'approvisionnement par la défenderesse, ils correspondaient à ce qui était nécessaire pour assurer à C._____ les livraisons des kits et mouvements commandés.

c) L'expert avait à se prononcer sur le point de savoir si C._____ pouvait atteindre une autonomie suffisante après seulement 9'000 mouvements et 112'000 kits. L'expert a consulté [...], président du conseil d'administration de [...] et l'un des meilleurs spécialistes en matière de montres compliquées, n'ayant pas de lien de parenté avec P._____. Après discussion avec celui-ci, l'expert arrive à la conclusion qu'il aurait fallu assembler beaucoup plus que les 9'000 mouvements. Il aurait été en effet nécessaire d'assembler au moins 40'000 mouvements et de disposer d'un protocole de contrôle de qualité en ordre sur les 112'000 kits livrés pour acquérir un savoir-faire suffisant.

d) L'expert confirme que la fabrication des cœurs est extrêmement délicate et qu'un découpage suivi d'un repassage est nécessaire. Le produit transféré à C._____ par la défenderesse était un compteur de sport, soit un chronographe sans indication de l'heure qui

peut être qualifié de complication, parce que composé d'un grand nombre de pièces. Ce produit n'est pas de construction simple et est plus compliqué qu'une montre. Il nécessite en particulier une très grande précision dans la fabrication des éléments du mécanisme de compteur afin de permettre l'assemblage pratiquement sans retouche manuelle ou ajustement, ceci dans le but d'atteindre un prix de revient compétitif. L'expert nuance ainsi son affirmation précédente selon laquelle le calibre en question ne présente pas de difficultés particulières.

L'expert note encore qu'il s'agit de la fabrication d'un mécanisme compliqué et délicat qui nécessite plus de soin que celle d'une montre classique dont C. _____ avait l'habitude.

e) Interrogé sur le délai fixé au 30 avril 1994 par la défenderesse à la demanderesse par courrier du 23 décembre 1993, l'expert considère que le fait d'arrêter la fabrication d'un produit a pour conséquence la mise en lieu sûr des outillages, le classement de la documentation et l'attribution de nouvelles tâches au personnel, en particulier à son encadrement technique, d'où la perte de savoir-faire. Le redémarrage d'une telle fabrication nécessite un nouvel apprentissage et une restructuration qui ne pouvaient pas être réalisés en l'espace de quatre mois. Cela est d'autant plus certain qu'un niveau de qualité optimum n'avait jamais été atteint.

f) L'expert revient sur l'assistance technique apportée par la défenderesse et émet les constatations suivantes :

Il n'existe pas de règles de l'art en la matière. C'est l'application des conventions qui devaient être respectées. Selon celles-ci, l'assistance technique devait être fournie jusqu'à la réalisation complète de contrôles de qualité satisfaisants portant sur 10'000 kits et 40'000 mouvements. Bien que 112'000 kits aient été réalisés, seuls 9'000 mouvements ont pu être livrés, faute de demande de la défenderesse. L'assistance technique a représenté l'envoi de spécialistes en Chine pendant 379 jours. Le temps de déplacement, les jours de congé et les

stages de P._____ et R._____ qui n'ont pas agi directement sur la mise au point de la fabrication étant compris dans ce chiffre, l'expert estime à 259,5 jours pour huit personnes le temps consacré à l'assistance technique. Dans son rapport complémentaire, l'expert précise que les jours consacrés par N._____, P._____ et T._____ ont servi à une meilleure connaissance technique et commerciale du produit, des finesses de sa production, de son ordonnancement et des problèmes administratifs y relatifs et ont eu leur importance. L'assistance a été complétée par la formation de trois techniciens de C._____ chez la défenderesse des mois d'octobre à décembre 1991. Cet effort n'a toutefois pas été suffisant puisque les contrôles de qualité effectués par I._____ se sont révélés négatifs. Cette situation a conduit au blocage des commandes au mois de novembre 1991 et à un conflit qui ont été finalement résolus par l'envoi des fournitures demandées par C._____ le 14 janvier 1992. Il n'y a plus eu d'assistance technique au cours de l'année 1992, durant laquelle C._____ a livré 2'500 mouvements et 52'000 kits.

L'expert considère que la défenderesse a probablement surestimé les compétences techniques de C._____. La présence continue d'un horloger suisse aurait permis de suivre les problèmes de façon plus sérieuse et d'assurer une meilleure liaison avec la défenderesse. C'est ce qu'a cherché la demanderesse en engageant S._____. L'information ne s'est toutefois vraisemblablement pas faite dans les règles, ce qui a suscité une réaction négative de la défenderesse et a coupé court à toute forme de collaboration avec cet horloger, ce que l'expert considère comme regrettable.

L'expert relève un manque de communication de la part de la défenderesse au sujet des contrôles de qualité effectués par I._____. En effet, à la suite du rapport de qualité envoyé par celui-ci le 25 septembre 1992, C._____ a envoyé à son tour une télécopie à la défenderesse faisant des propositions de retouches qui n'ont jamais reçu de réponse. Quant au manque de contrôle de la part de C._____, des instructions ont été données par la défenderesse mais de manière trop sommaire selon T._____. Personne n'a été déplacé en Chine pour insister sur ce point à

part I._____. Celui-ci s'y est rendu deux fois pour donner des directives sur l'assemblage, mais sans utilité la première fois en l'absence de fournitures à la suite d'une faute de la défenderesse. Au surplus, il n'y avait pas d'instructions écrites sur le contrôle, mais uniquement l'expérience, laquelle n'a pas été suffisamment transmise. L'expert considère qu'on ne peut cependant pas rendre la défenderesse responsable du fait que C._____ ne procédait pas aux contrôles nécessaires avant expédition. Un effort supplémentaire de sa part sur le plan de l'instruction aurait toutefois été souhaitable.

L'expert a soumis deux compteurs fabriqués complètement par C._____ à [...], de l'entreprise [...]. Il résulte de l'analyse que la qualité est correcte mis à part un défaut mineur de fonctionnement facilement corrigé. Il est toutefois difficile selon l'expert de tirer une conclusion générale sur la base de deux pièces seulement. Cela prouve cependant la capacité de C._____ à fabriquer des compteurs complets.

L'expert considère, à la lecture de la lettre du 18 mai 1992 adressée par la demanderesse à la défenderesse, que certains problèmes qualitatifs en particulier ceux relatifs aux cœurs, roues à colonnes et coqs incombaient autant à une partie qu'à l'autre.

L'expert nous apprend encore que la fabrication du calibre 410 et ses dérivés ont été transférés en Chine comme elle l'avait été quelques années auparavant de l'entreprise [...] à la défenderesse. Les mêmes critères ont été appliqués lors des deux transferts. La production conjointe sur les sites de [...] et de la défenderesse a duré un mois et la mise au point des machines plus d'une année. Il est évident que les circonstances étaient quelque peu différentes. Cependant des transferts de produit de la Suisse vers la Chine sont courants et ont été effectués avec succès par plusieurs sociétés, notamment dans la région de Hong-Kong, [...].

L'expert précise que l'engagement de S._____ ne l'a pas été expressément dans le cadre du calibre 410. Ce collaborateur aurait cependant été prêt à apporter son aide. La direction de la défenderesse

ayant opposé son veto à tout contact direct entre collaborateurs autres que ceux de la direction, S._____ s'est distancé de ce produit et n'a plus été impliqué dans sa production, ce que l'expert continue à trouver regrettable.

En conclusion sur ce point, l'expert considère que l'assistance donnée par la défenderesse a été importante mais qu'il aurait fallu pouvoir procéder au montage des 40'000 mouvements prévus dans la convention, ce qui n'a pas été possible au vu du marché. Le niveau de qualité des kits fournis par les Chinois n'était dès lors pas suffisant. Selon l'expert, la défenderesse n'a pas manqué à ses obligations de fournir son assistance technique mais, l'effort conjoint des deux parties n'a pas permis d'atteindre le niveau de qualité exigé. L'avis de [...], partagé par l'expert, est que l'assistance technique fournie par la défenderesse était nettement insuffisante au vu de la complexité du produit. L'expert suit également [...] lorsqu'il affirme qu'il était utopique de penser fabriquer un tel produit au prix recherché, alors que la fabrique chinoise n'en avait aucune expérience. Il aurait au moins fallu pouvoir laisser sur place durant de longs mois quelques spécialistes pour vraiment mettre sur les rails une telle fabrication. L'expert ajoute plus loin que la défenderesse a fourni cette assistance sur les mêmes bases que celles qui avaient prévalu lors du transfert de l'entreprise [...] à la défenderesse. L'obtention d'une qualité correcte n'aurait pu être atteinte qu'au prix d'une aide technique plus soutenue de la part de la défenderesse, mais également par un encadrement plus compétent au sein de C._____. Un certain découragement chez cette dernière et une certaine lassitude doublée d'un changement d'objectifs chez la défenderesse ont conduit à une détérioration des relations. L'expert précise que la lassitude et l'irritation de la défenderesse résulte plutôt de l'insuffisance des livraisons effectuées et du fait que C._____ n'a pas démontré plus rapidement sa capacité à fournir l'ensemble des composants.

Il est évident selon l'expert que pour réaliser la fabrication en Chine des autres calibres LWO 980, 3650, 5100, 3000, 4500, 7510 et

7566, une aide supplémentaire de la défenderesse aurait été *a fortiori* nécessaire.

L'expert confirme encore qu'il n'existe pas de règles de l'art en matière de transfert. C'est avant tout le respect des conventions qui fait foi. Malgré une aide substantielle de la défenderesse, l'expert note que les compétences techniques de C._____ étaient encore insuffisantes, ce qui s'est traduit par un niveau de qualité trop bas pour les livraisons effectuées en Suisse. L'expert répète aussi que l'approvisionnement déficient de la défenderesse a contribué pour une bonne part à perturber le déroulement de la fabrication chez C._____.

L'expert relève enfin que, pour C._____, la fabrication du calibre 410 et ses dérivés devait constituer un premier pas. La fabrication en Chine d'un calibre de montres mécaniques et automatiques était en particulier visée. Une équipe de trois ingénieurs chinois a travaillé dans cette perspective durant deux mois, sur les indications de P._____, à la reconstruction du calibre 4650 afin d'en abaisser l'épaisseur. Ce travail s'est révélé inutile car celui-ci a refusé de venir en Chine pour en discuter et a demandé à C._____ de se consacrer uniquement au calibre 410.

34. Une expertise financière a en outre été confiée à Claude Marcet, expert en finance, en contrôle de gestion, en comptabilité et en révision comptable, qui a déposé son rapport le 28 septembre 2006.

L'expert relève en préambule que les aspects purement techniques ou commerciaux ne sont pas de sa compétence, que les faits remontent pour la plupart à quelque dix-huit ans et qu'il est illusoire de vouloir tenter de procéder à de nouvelles investigations. Il signale aussi qu'il a la ferme conviction que le procès a dérivé vers des questions techniques de détail, très secondaires, en oubliant l'essentiel, soit la raison première de la dénonciation du contrat par la défenderesse.

Il résulte en particulier ce qui suit de son rapport :

a) Se penchant sur les allégués regroupés sous le titre "Perte du marché du calibre 410 par le fait de F. _____ SA", l'expert examine si la défenderesse a effectivement doublé le prix du calibre. Il lui semble manifeste que le prix du kit facturé était largement au-dessus des prix admis par les parties et par l'expert Hug et que l'ordre de grandeur de cette augmentation est bien d'un doublement de prix.

b) L'expert se prononce également sur le point de savoir si la défenderesse a tenté de récupérer le montant de 188'234 fr. 40 en gardant pour elle la machine Imoberdorf payée ce prix à K. _____ SA et en envoyant à la place en Chine l'"Imoberdorf" qu'elle avait proposé de vendre 10'000 fr. à V. _____. Il ne fait aucun doute aux yeux de l'expert que la défenderesse a conservé l'"Imoberdorf" achetée chez K. _____ SA pour 188'234 fr. 40, qu'elle a expédié en Chine une machine extraite de ses ateliers en lieu et place de celle achetée chez K. _____ SA et qu'elle a facturé à la demanderesse la machine extraite de ses ateliers, probablement destinée à la casse ou à être vendue à un prix très modique pour un montant de 188'234 fr. 40, soit le prix exact de la machine achetée chez K. _____ SA et conservée par elle.

c) L'expert se prononce sur plusieurs points en relation avec le prix de revient des mouvements produits par la défenderesse et considère ce qui suit :

Faute de pièces, l'expert n'est pas en mesure de se prononcer sur le prix de revient des compteurs produits en 1986 par la défenderesse. Selon lui, cette question n'a pas de réelle importance dans cette affaire.

Interrogé sur la question du doublement du prix de revient du calibre 410 produit par la défenderesse entre les années 1986 et 1992, l'expert considère qu'il pouvait effectivement évoluer en fonction des ventes envisagées. En tenant compte de la baisse constante, évidente et admise de la production, du fait que des machines de production pouvaient être affectées à un produit bien précis et des principes reconnus

de la méthode dite des "coûts directs", l'expert admet "raisonnablement" que le prix de revient pour une quantité produite a augmenté au fur et à mesure que la production globale de l'entreprise diminuait. Le passage de quelque 300'000 pièces de production/vente selon N. _____ à 102'500 pièces selon l'expert Hug permet à l'expert Marcet de penser "raisonnablement" que l'augmentation du prix de revient interne d'une unité produite a dû être conséquente. L'expert estime donc qu'il n'est pas irréaliste de parler de doublement du prix. Toutefois, au vu des éléments à sa disposition, il lui est impossible de le confirmer ou de l'infirmier en l'état.

d) L'expert devait encore examiner si, au vu des frais d'exécution des commandes supportés par la demanderesse à hauteur de 25 %, le bénéfice net réalisé par elle sur chaque mouvement n'aurait pas été inférieur à 4 fr. 875.

L'expert Marcet examine successivement les différents éléments nécessaires au calcul du bénéfice net sur chaque mouvement. Il relève que le pourcentage de 25 % doit correspondre pour la demanderesse aux coûts des investissements déjà effectués et aux frais qu'aurait entraînés l'exécution des deux contrats. Il relève que l'expert Hug ne s'est pas prononcé sur la réalité de ce pourcentage pourtant d'importance, car susceptible de réduire ou au contraire d'augmenter les prétentions de la demanderesse. Il constate que le prix de vente d'un mouvement a été arrêté à 22 fr. par l'expert Hug dans son expertise du 11 novembre 1997 et à 17 fr. pour les kits, soit un prix moyen. Il relève que l'expert Hug fixe le prix de revient à 7 fr. 20 dans son expertise du 11 novembre 1997, puis à 7 fr. 90 et 8 fr. 24 dans son complément d'expertise du 31 août 1998.

Considérant qu'il est illusoire d'obtenir un accord entre les parties sur les prix de vente et de revient, l'expert propose un compromis. Le prix de vente oscillant entre 17 fr. et 20 fr. pour des quantités moyennes dans sa version la plus simple, l'expert considère que le prix de vente doit se situer entre ces deux montants, soit en définitive à une moyenne de 18 fr. 50. Le prix de revient s'élevant entre 7 fr. et 9 fr.,

l'expert prend en compte une moyenne de 8 francs. Selon lui, la marge la plus basse envisageable se situe à 8 fr. et la plus haute à 13 francs. Une marge moyenne devrait en conséquence se situer, que l'on parle de kit ou de mouvement, aux alentours de 10 fr. 50. S'en tenant à ces valeurs moyennes, l'expert parvient à un bénéfice réparti arrondi de 4 fr., par le calcul suivant :

Prix de vente moyen estimatif :	18 fr.50
Prix de revient moyen estimatif :	<u>./. 8 fr.00</u>
Marge :	10 fr.50
Bénéfice réparti entre les parties (50 %) :	5fr. 25
Réduction de 25 % pour les frais :	3 fr.9375

L'expert précise encore qu'il a volontairement renoncé à la distinction entre kit et mouvement pour la remplacer par celle d'élément produit/vendu.

e) S'agissant de la perte de bénéfice, calculée sur la base d'une production de 300'000 mouvements par année pendant dix ans, l'expert retient la durée de dix ans en se fondant sur les deux conventions et l'expertise d'André Hug. Il admet qu'une production envisagée de 300'000 mouvements/kits par année n'était pas irraisonnable et était économiquement concevable. L'expert Marcet arrête l'indemnité basée sur ces éléments imprécis, mais non absents ni de sérieux ni de pertinence, à 12'000'000 francs.

L'expert considère en revanche que le préjudice que la demanderesse aurait subi du fait du non transfert de technologie des calibres LWO 980, 3650, 3000, 4500, 5100, 7510 et 7566, est impossible à chiffrer. Le dossier ne contient en effet aucun élément permettant de l'estimer.

Enfin, l'expert examine le préjudice qu'aurait supporté C._____ et dont la demanderesse aurait à répondre. Il remarque que la perte de bénéfice net annoncée de 2 US\$, soit au total 6'000'000 US\$, est

calculée sur une base de 300'000 unités produites pendant dix ans et que le dommage en relation avec le transfert de technologie semble être compris dans le montant de 2 US\$. La réduction de 4 US\$ à 2 US\$ doit correspondre à la prise en compte du prix de revient de l'entreprise chinoise mais rien ne permet de le confirmer formellement. Selon l'expert, si l'on tient compte d'un cours de change de 1 US\$ pour 1 fr. 30, la prétention devrait être réduite à hauteur de 7'800'000 francs. Il rappelle pour mémoire que le cours du change à la date de l'expertise est inférieur à 1 fr. 30.

En résumé, concernant le préjudice global subi par la demanderesse, l'expert estime la perte directe subie par cette société à 12'000'000 fr. et la perte subie par l'entreprise chinoise à 7'800'000 francs. Ce dernier montant doit à dire d'expert être confirmé par des chiffres probants pour les prix de revient et de vente, la perte réelle à retenir selon l'expert étant de 6'000'000 US\$. L'expert rejette en l'état toute prétention pour la perte relative aux autres calibres, car non chiffrable.

35. D'autres faits allégués et admis ou prouvés, mais sans incidence sur la solution du présent procès, ne sont pas reproduits ci-dessus.

36. Par demande du 14 novembre 1994, W. _____ SA a ouvert action contre F. _____ SA, actuellement L. _____ SA, et a pris contre elle les conclusions suivantes, avec suite de dépens :

I. PRINCIPALEMENT

F. _____ SA à [...] est la débitrice de W. _____ SA à [...] et lui doit immédiat paiement de la somme de Fr. 25'225'000,- (vingt-cinq millions deux cent vingt-cinq mille francs) avec intérêts à 5 % l'an dès le 1er janvier 1995, échéance moyenne.

II. SUBSIDIAIREMENT

- 1.- F._____ SA à [...] est la débitrice de W._____ SA à [...] et lui doit immédiat paiement de la somme de Fr. 17'750'000,- (dix-sept millions sept cent cinquante mille francs) avec intérêts à 5 % l'an dès le 1er janvier 1995, échéance moyenne.
- 2.- F._____ SA à [...] est la débitrice de W._____ SA à [...] et lui doit immédiat paiement de la somme de US\$ 6'000'000,- (six millions de dollars US) avec intérêts à 5 % l'an dès le 1er janvier 1995, échéance moyenne."

Dans sa réponse du 16 mars 1995, la défenderesse a conclu, avec suite de frais et dépens, au rejet de la demande et, reconventionnellement "à ce qu'il plaise à la Cour civile du Tribunal cantonal vaudois prononcer que W._____ SA est la débitrice de F._____ SA de la somme fr. 489'570.-- (quatre cent huitante-neuf mille cinq cent septante francs), dont elle lui doit immédiat et prompt paiement avec intérêt à 5% l'an dès le lendemain du dépôt de la présente réponse".

Chacune des parties a déposé un mémoire de droit. Dans son mémoire du 6 novembre 2008, la défenderesse a réduit ses conclusions reconventionnelles à 188'490 fr. 60, avec intérêt à 5 % dès le lendemain du dépôt de la réponse, soit dès le 17 mars 1995.

En droit :

I. La demanderesse réclame à la défenderesse le montant de 25'225'000 fr. à titre de dommages et intérêts pour la violation par la défenderesse des diverses obligations contractuelles mises à sa charge par les contrats signés par les parties et par les contrats oraux qu'elles auraient conclus ensemble.

La défenderesse conteste avoir eu l'obligation de passer des commandes à C._____ pour un nombre déterminé de pièces et nie l'existence d'autres dommages résultant de prétendues violations de ses obligations. Elle conclut dès lors au rejet de l'action introduite par la demanderesse. Elle prétend en outre à l'allocation de conclusions reconventionnelles, représentant un montant total de 188'490 fr. 60, en remboursement d'un montant payé par erreur à double et en paiement du

stock des composants conservés par C._____ et du solde du prix des machines.

II. Les deux parties sont des sociétés de droit suisse.

Les contrats des 4 octobre 1988 et 23 mars 1990 prévoient que le droit suisse est applicable. Ainsi, bien que l'objet de ces contrats concerne l'implantation de moyens de production en Chine, le droit applicable au présent litige est le droit suisse.

III. a) Les parties fondent toutes deux leur raisonnement sur le "contrat de licence de savoir-faire" qui les a liées. La demanderesse considère que le contrat conclu entre les parties le 23 mars 1990 "complète" la convention du 4 octobre 1988 et l'avenant du 22 décembre 1988, tandis que la défenderesse estime que le contrat du 23 mars 1990 remplace les accords antérieurs. La demanderesse fait en outre valoir que les parties se sont entendues oralement sur une production minimale de 300'000 mouvements par an durant dix ans.

Il convient de déterminer en premier lieu la nature des relations juridiques ayant lié les parties

Le contrat de licence est celui par lequel l'ayant droit exclusif d'un bien immatériel, soit le donneur de licence, concède l'usage de ce bien à un cocontractant appelé preneur de licence (Engel, Contrats de droit suisse, 2^{ème} éd., p. 773; dans le même sens, Tercier/Favre, Les contrats spéciaux, 4^{ème} éd., n. 7950). Il s'agit d'un contrat innommé (ATF 115 II 255 consid. 2a, JT 1990 I 609; ATF 92 II 299 consid. 3a, JT 1967 I 247; Engel, op. cit., p. 774 et les références citées; Tercier/Favre, op. cit., n. 7961; au sujet du contrat de savoir-faire : Schlosser, Le contrat de savoir-faire, Etude de droit suisse, thèse Lausanne 1996, pp. 70 et 106 s.). Le contrat de licence est conclu en règle générale à titre onéreux; rien n'interdit cependant au donneur de licence de se faire promettre une

rémunération en nature ou de renoncer à toute contre-prestation (Tercier/Favre, op. cit., n. 7958; Engel, op. cit., p. 775; au sujet du contrat de savoir-faire : Schlosser op. cit., p. 71). Selon les conditions du contrat, le preneur de licence a la possibilité de "sous-louer" son droit à un tiers, dans un contrat de "sous-licence". (Schlosser, op. cit. pp. 254 ss; Tercier/Favre, op. cit., n. 7953).

Le contrat peut porter sur les droits protégés par la loi, ainsi que sur d'autres droits protégés. Il s'agit pour ces derniers de données ou de connaissances sur lesquelles le donneur dispose d'une exclusivité de fait, soit par exemple les secrets de fabrication, le savoir-faire, ou "know-how", de l'expérience des affaires ou d'innovations techniques (Tercier/Favre, op. cit., n. 7956). Le "know-how" se définit comme une connaissance non brevetée directement applicable pour la fabrication ou la commercialisation d'un produit ou pour la prestation de services (Schlosser, op. cit., pp. 23 ss et 71; Tercier/Favre, op. cit., *ibidem*; cf. ég. Engel, op. cit., pp. 780 s.).

En pratique, le contrat de savoir-faire se présente soit comme une cession, soit comme une licence. Les cessions de savoir-faire peuvent être définies comme les contrats dont l'objet passe du patrimoine du donneur à celui du preneur, alors qu'en cas de licence seul un droit d'usage limité dans le temps est accordé, le donneur conservant pour le surplus toutes les prérogatives attachées au bien transmis (Schlosser, op. cit., pp. 83 ss; cf. ég. Engel, op. cit., pp. 781 s.). Dans le second cas, le contrat de savoir-faire est une sorte de contrat de licence (Engel, op. cit., pp. 777 et 779 ss). En outre, la licence de savoir-faire et la licence de brevet se distinguent en ce sens que l'objet de la transmission diffère. Dans un cas, l'objet du contrat est une technique non brevetée dont la protection est précaire; dans l'autre, on a affaire à un brevet, qui jouit d'une protection absolue (Schlosser, op. cit., p. 82 et les références citées).

Le contrat de licence n'est par nature pas soumis au respect d'une forme spéciale (art. 11 al. 1 CO; ATF 125 III 263 consid. 2, SJ 1999 I

469; Tercier/Favre, op. cit., n. 7970; Engel, op. cit., p. 775; Schlosser, op. cit., p. 123 et les références citées). Il y a toutefois lieu d'admettre avec retenue un droit de licence tacite résultant d'actes concluants, telle la passivité du donneur de licence (Engel, op. cit., p. 775; Tercier/Favre, op. cit., n. 7970; Schlosser, op. cit., p. 124). En cas de doutes sur les droits cédés, il convient d'interpréter le contrat de manière restrictive (ATF 125 III 263, SJ 1999 I 469; Tercier/Favre, op. cit., n. 7970). Les auteurs de doctrine recommandent par conséquent l'observation de la forme écrite, qui permet aux parties de s'assurer un moyen de preuve et s'avère d'autant plus précieux que l'on a affaire à un contrat innommé, supposant un accord sur des questions nombreuses et souvent complexes (Schlosser, op. cit., pp. 124 s. et les références citées).

b) En l'espèce, les parties ont conclu deux conventions.

ba) Le premier contrat a été signé le 4 octobre 1988. Par ce contrat, la défenderesse a cédé à la demanderesse "une licence d'exploitation, de fabrication et de commercialisation" de différents calibres dont le calibre 410. Afin de permettre ce transfert de production, la défenderesse transmettait à la demanderesse toute la documentation nécessaire, des outillages et des machines que la défenderesse s'engageait à "céder partiellement ou en totalité, pour autant qu'elles ne soient plus en activité chez elle" (articles 1.1, 1.2 et 1.3). L'implantation des moyens de production était sous la responsabilité de la demanderesse, le chiffre 3 du contrat précisant que "la zone territoriale d'exploitation et de fabrication des calibres [était] limitée à la Chine". En plus du transfert de ces éléments, la défenderesse s'engageait à apporter l'aide technique nécessaire au lancement des calibres, les modalités de ces transferts technologiques étant laissées à l'accord ultérieur des parties (chiffre 4).

Il ressort du chiffre 2 du contrat que les brevets des calibres dont la licence est cédée sont tous dans le domaine public. Il ne s'agit donc pas d'un contrat de licence de brevet.

Dès lors la défenderesse s'est engagée par ce contrat à concéder à la demanderesse l'usage, sous la forme de l'exploitation, de la fabrication et de la commercialisation, de différents calibres. Les parties n'ont pas prévu de rémunération, mais une contrepartie "en nature", soit l'obligation pour la demanderesse de livrer à la défenderesse "une partie de la production chinoise [...] aux prix du marché en Chine à concurrence de quotas fixés annuellement par [la défenderesse]" (article 5). Le contrat ne donne cependant aucune indication sur les critères qui allaient présider à la fixation du quota annuel ni sur son importance. En outre, la validité du contrat est limitée dans le temps, soit à dix ans dès sa signature (article 6). En définitive, le contrat présente les caractéristiques du contrat de licence de savoir-faire. Au demeurant, les parties utilisent le terme de "licence d'exploitation" dans le préambule.

bb) Le 22 décembre 1988, la défenderesse a adressé une lettre à la demanderesse, qui l'a signée le même jour. Il résulte de cette lettre, qui est un avenant au contrat du 4 octobre 1988, que la demanderesse donne son accord à la définition par la défenderesse d'"une nouvelle convention [...], en remplacement de la convention du 4 octobre 1988".

Cet avenant a été suivi de la signature, par les parties, d'un nouveau contrat le 23 mars 1990. Le préambule de ce contrat mentionne le contrat et l'avenant déjà existants et relève que le contrat du 23 mars 1990 a pour fonction de préciser les conditions auxquelles le partenaire chinois pourra fabriquer et commercialiser en Chine les calibres de montres développés par la défenderesse. Le chiffre 15 de ce contrat précise que "le présent contrat s'inspire du contrat du 4 octobre 1988, ainsi que de son avenant du 22 décembre 1988, entre les mêmes parties". Le contrat du 23 mars 1990 n'indique pas expressément qu'il remplace celui du 4 octobre 1988. Toutefois, au vu du contenu du second contrat, qui reprend et précise les points du premier contrat, et de l'avenant du 22 décembre 1988 qui prévoit le remplacement du premier contrat par une nouvelle convention, on doit retenir que le contrat du 23 mars 1990 remplace celui du 4 octobre 1988. Au demeurant, la coexistence des deux contrats apparaîtrait impossible, ceux-ci portant sur les mêmes éléments. A

partir du 23 mars 1990, les relations contractuelles entre les parties sont donc exclusivement régies par la convention signée ce jour-là.

bc) L'article I du contrat du 23 mars 1990 dispose que la défenderesse concède à la demanderesse, pour être transmis à C._____, le droit exclusif de fabriquer en Chine par étapes, d'abord sous forme de pièces détachées à titre d'essai, puis dans leur intégralité sous forme de mouvements, différents calibres dont le calibre 410. La commercialisation en Chine sera du ressort exclusif de C._____. (alinéa 3). En vertu de l'article II alinéa 2, la demanderesse s'engage à obtenir de C._____ que la production de cette dernière soit destinée en priorité à satisfaire les besoins de la défenderesse. La demanderesse s'oblige en outre à obtenir de la fabrique chinoise l'assurance qu'elle ne commercialisera aucun calibre en dehors du marché chinois (article II alinéa 3). L'article X précise enfin qu'"à titre de rémunération des services" fournis par la défenderesse, la demanderesse s'engage à obtenir de C._____ qu'elle mette en priorité à disposition des services commerciaux de la défenderesse le nombre de mouvements commandés annuellement, dans les limites de sa capacité de production et au prix du marché en Chine.

Comme dans le premier contrat, les parties prévoient la concession par la défenderesse de l'usage du droit de fabriquer certains calibres à la demanderesse. Les parties prévoient clairement la transmission par le preneur de licence, soit la demanderesse, de son droit exclusif à un tiers, en l'espèce C._____. De même, la "rémunération des services" de la défenderesse consiste dans la priorité dont celle-ci doit bénéficier dans la mise à disposition par le partenaire chinois du nombre de mouvements commandés au prix du marché en Chine. La notion de priorité sous-entend que la production de la fabrique chinoise n'est pas uniquement destinée à la défenderesse, ce que confirme le préambule lorsqu'il fait allusion aux conditions auxquelles C._____ pourra fabriquer et commercialiser en Chine les calibres développés par la défenderesse, de même que l'article II alinéa 3 du contrat.

En d'autres termes, il résulte du contrat du 23 mars 1990 que la défenderesse se réserve le droit d'obtenir en priorité, avant les autres clients potentiels du partenaire chinois, le nombre de mouvements qu'elle commandera annuellement. La demanderesse doit pour sa part transmettre la licence à la fabrique chinoise, laquelle bénéficie exclusivement de la commercialisation en Chine. Selon l'article XI du contrat, la demanderesse perçoit une commission correspondant à 50 % de la marge réalisée par la défenderesse sur les ventes de ses clients. Les parties ont dès lors prévu un système de rémunération.

Ce contrat est ainsi également un contrat de licence de savoir-faire, une rémunération étant prévue pour chacune des parties. Les parties se sont entendues sur la conclusion d'un contrat de "sous-licence" en faveur de C._____. La qualification de contrat de licence de savoir-faire est confortée par la protection de la confidentialité et la limitation faite à la fabrique chinoise de faire usage de la licence après la fin de la convention (articles VIII et XII du contrat du 23 mars 1990).

c) La demanderesse soutient que la défenderesse a requis une production de 300'000 mouvements par an pendant dix ans et qu'elle s'est engagée à commander chaque année à la demanderesse une telle quantité de calibres 410.

Prévus pour une durée de dix ans, les deux contrats synallagmatiques conclus successivement par les parties ne prévoient cependant aucune obligation de commande pour la défenderesse ni *a fortiori* aucune quantité, mais uniquement la priorité dont elle bénéficie pour commander des mouvements auprès de la fabrique chinoise.

La conclusion d'un contrat de licence n'est pas, comme on l'a vu, soumise au respect d'une forme spéciale. Les contrats des 4 octobre 1988 et 23 mars 1990 étant muets à cet égard, il convient de déterminer si les parties se sont entendues oralement ou tacitement au sujet d'une obligation de commander et / ou du nombre de mouvements à produire.

Il est constant qu'à l'époque de la conclusion du premier contrat, la défenderesse produisait et vendait des mouvements de calibre 410. L'expert Hug a déterminé la production annuelle du calibre 410 pour les années ayant précédé la conclusion du contrat, soit 194'500 pièces en 1985, 131'700 en 1986, 127'600 en 1987 et 102'500 en 1988. Il est également établi que la défenderesse prévoyait de porter sa production à 300'000 pièces, mais que sa situation financière était difficile. Son chiffre d'affaires avait baissé pour certaines catégories de produits et plus particulièrement pour le calibre 410. La défenderesse enregistrait alors des pertes annuelles importantes et récurrentes. La marge sur ce produit étant réduite, la défenderesse cherchait à faire fabriquer ces mouvements dans un pays où la main d'œuvre est bon marché. C'est dans ce contexte que les parties ont signé le contrat du 4 octobre 1988. La défenderesse se déchargeait ainsi de la production de différents calibres dont le calibre 410 avec l'idée qu'ils soient fabriqués à moindres coûts.

Au mois de novembre 1988, une rencontre a eu lieu à [...] entre les parties et le directeur de la fabrique chinoise. Les préparatifs en vue du transfert de technologie ont été faits sur la base d'une production en Chine de l'ordre de 300'000 mouvements par année, soit un objectif minimum. La demanderesse a toutefois échoué à prouver que P._____ avait déclaré que la production annuelle devait être fixée à 300'000 unités. En effet, les témoignages, non retenus pour les raisons exposées dans les remarques liminaires, de A.D._____, M._____, J._____ et Q._____ sur ce point ne sont corroborés par aucun autre élément de preuve.

La demanderesse fonde également son raisonnement sur la commande du 15 septembre 1989, dont il résulte que la défenderesse a commandé 300'000 mouvements à la demanderesse, les livraisons étant prévues du mois de décembre 1989 jusqu'au mois de décembre 1990. L'instruction a toutefois permis d'établir qu'il ne s'agit pas d'une commande ferme, mais d'une commande pro forma qui devait initier la production de 300'000 mouvements en Chine. Effectuée à la demande expresse de la demanderesse, une telle commande était en effet

nécessaire pour que les autorités chinoises donnent leur appui au projet ou qu'elles débloquent des fonds en faveur de la fabrique chinoise. Cette appréciation est confirmée par l'expert Hug qui considère qu'il s'agit d'une commande de principe destinée à obtenir l'appui des autorités chinoises pour le projet. Dans la mesure où cette commande est restée sans suite, l'avis de l'expert est convaincant.

L'expert financier Claude Marcet considère qu'on peut admettre qu'une production envisagée de 300'000 mouvements/kits par année n'était pas irraisonnable et économiquement concevable. Il n'en demeure pas moins qu'il n'est pas établi que les parties aient convenu d'une telle production.

Ainsi, les parties se sont mises d'accord sur un objectif à atteindre, qui était celui d'une production annuelle de 300'000 mouvements, mais elles ne se sont pas engagées à produire ce volume. En particulier, la défenderesse ne s'est pas obligée à commander un nombre déterminé de pièces chaque année. Un tel engagement aurait constitué un élément important du contrat, que les parties n'auraient pas manqué d'inclure dans un contrat écrit, en particulier celui du 23 mars 1990 qui est détaillé et a été conclu après la visite en Chine de P._____.

En définitive, il n'y a pas lieu de retenir l'existence de contrats oraux qui seraient venus compléter les contrats écrits, en particulier s'agissant d'une production annuelle et d'une commande de 300'000 mouvements.

d) La demanderesse a également noué une relation contractuelle avec l'entreprise C._____, à laquelle la défenderesse n'est pas partie.

Le 27 décembre 1988, à la suite de la visite du directeur technique de la défenderesse en Chine, la demanderesse et C._____ ont conclu un contrat pour une année à compter du 1^{er} janvier 1989. En vertu de ce contrat, la demanderesse a commandé à la fabrique chinoise

300'000 mouvements de calibres 410, dont la livraison était fixée du 1^{er} mars au 31 décembre 1989. En contrepartie, la demanderesse devait fournir les matières premières, secondaires, emballages et pièces, ainsi que les équipements et outils de production. Il n'est pas allégué ni prouvé que ce contrat prévoyait un transfert de licence. La demanderesse et C._____ avaient antérieurement établi un document intitulé "contrat de sous-traitance" prévoyant la fabrication de 200'000 calibres 410. Ce document n'est toutefois pas daté, ni signé.

Le 18 avril 1990, soit peu après la conclusion du second contrat entre la demanderesse et la défenderesse, la première a adressé à la fabrique chinoise une lettre, que celle-ci a contresignée sous la mention manuscrite "we agree to the terms and conditions of the present letter". Dans ce courrier, la demanderesse rappelle à la fabrique un certain nombre de ses engagements, en particulier "to execute purchase orders placed by Nouvelle Lemania SA in priority, in particular with regard to your domestic market". La demanderesse mentionne également l'interdiction pour la fabrique de vendre des calibres hors de Chine, hormis par l'intermédiaire de la société Y._____. Ce courrier, qu'on peut qualifier de contrat ou d'avenant, répercute certaines obligations de la demanderesse vis-à-vis de la défenderesse, mais ne modifie pas fondamentalement le contrat du 27 décembre 1988. En outre, par courrier du 23 avril 1990, C._____ a confirmé à la demanderesse le renouvellement du contrat signé le 27 décembre 1988 jusqu'au 23 mars 2000.

Le contrat conclu entre la demanderesse et la fabrique chinoise le 27 décembre 1988 prévoit que la première commande à la seconde 300'000 mouvements de calibre 410, à livrer du 1^{er} mars au 31 décembre 1989, alors que les contrats conclus entre les parties les 4 octobre 1988 et 23 mars 1990 n'articulent au contraire aucun chiffre, ni aucune obligation pour la défenderesse de passer des commandes. En outre, la demanderesse s'est engagée dans le contrat du 27 décembre 1988 à fournir à la fabrique chinoise les matières premières secondaires, les emballages et les pièces, ainsi que les équipements et outils de production. Sur ce point également, les contrats conclus entre la

demanderesse et la défenderesse divergent, en ne prévoyant aucune obligation de fourniture à la charge de la défenderesse, à l'exception de la documentation, des étampes, outillages et machines (sauf deux machines Imoberdorf encore en activité chez la défenderesse), tenues à disposition par la défenderesse et dont les parties ont constaté le transfert à C. _____ en date du 1^{er} mars 1989.

e) En définitive, les contrats de sous-traitance conclus entre la demanderesse et C. _____ ont suivi de peu les contrats conclus entre la demanderesse et la défenderesse. Sur un certain nombre de points, tels la possibilité pour la fabrique chinoise de développer un marché interne ou la priorité des commandes de la défenderesse, la relation contractuelle est calquée sur celle liant les parties. Sur d'autres points essentiels, les contrats présentent des divergences importantes. La relation contractuelle entre la demanderesse et la fabrique chinoise, qui ne prévoit pas de transfert de licence, ne présente ainsi pas les caractéristiques d'un contrat de licence. La demanderesse s'est en effet engagée à la fourniture de matériaux à C. _____, qui devait transformer ces pièces en calibres 410. En outre, la demanderesse a commandé 300'000 calibres 410 par année alors qu'aucun chiffre n'avait été articulé dans le cadre de la relation contractuelle liant les parties.

En matière de contrat d'entreprise, un auteur a relevé que l'entrepreneur qui ne lie pas le contrat principal et le contrat de sous-traitance supporte les inconvénients juridiques d'une mauvaise coordination entre les deux contrats (Gauch, *Le contrat d'entreprise*, adaptation française de Carron, nn. 143 ss, spéc. n. 146). On peut appliquer *mutatis mutandis* ce raisonnement au contrat de licence et à son sous-contrat. En l'espèce, la demanderesse ne peut pas faire supporter à la défenderesse les inconvénients résultant de la mauvaise coordination entre les deux contrats.

IV. a) La demanderesse reproche à la défenderesse une inexécution de ses obligations contractuelles. Cette dernière fait valoir

qu'elle a exécuté ses obligations correctement et à temps et soutient que c'est la demanderesse qui a refusé d'exécuter le contrat.

Il y a inexécution chaque fois qu'une obligation n'est pas exécutée du tout ou que le débiteur la viole de quelque autre façon. La responsabilité contractuelle est un des trois types de mesures légales en cas d'inexécution (Tercier, *Le droit des obligations*, 3^{ème} éd., nn. 1014 et 1021 ss). Elle découle soit des règles contractuelles soit des règles générales (Tercier, *op. cit.*, nn. 1079 ss).

En vertu de l'art. 97 al. 1 CO, lorsque le créancier ne peut obtenir l'exécution de l'obligation ou ne peut l'obtenir qu'imparfaitement, le débiteur est tenu de réparer le dommage en résultant, à moins qu'il ne prouve qu'aucune faute ne lui est imputable. Cette disposition couvre tant l'impossibilité définitive de la prestation imputable au débiteur et survenue après la naissance de l'obligation que l'exécution imparfaite ou la violation positive du contrat. L'action en responsabilité n'est donnée que si le débiteur a violé le contrat (Thévenoz, *Commentaire romand*, nn. 4 ss ad art. 97 CO; Tercier, *op. cit.*, nn. 1107). Pour déterminer s'il y a inexécution, il s'agit d'établir les obligations de la défenderesse liées à la nature du contrat et / ou prévues dans le contrat.

b) La demanderesse soutient que la défenderesse a violé son obligation de lui commander 300'000 mouvements par année.

On a vu toutefois que la demanderesse n'est pas parvenue à établir l'existence d'un tel engagement contractuel. Selon le contrat du 23 mars 1990, la demanderesse s'est engagée à obtenir de la fabrique chinoise qu'elle mette en priorité à disposition de la défenderesse le nombre de mouvements que celle-ci commanderait. En d'autres termes, la défenderesse avait le droit, mais non l'obligation, de s'approvisionner auprès de la fabrique chinoise, à titre de rémunération du transfert de son savoir-faire.

Il ne résulte au demeurant pas de la nature du contrat de licence de savoir-faire qu'un contrat de ce type ferait naître une obligation de résultat à la charge du donneur de licence (Schlosser, op. cit., pp. 149 *ss a contrario*).

En l'absence de toute obligation fondée sur la nature du contrat ou la relation contractuelle, la défenderesse n'a par conséquent pas pu violer une obligation de commander.

c) La demanderesse reproche ensuite à la défenderesse de ne pas avoir apporté à l'entreprise chinoise l'assistance technique à laquelle elle s'était engagée.

ca) Le but de tout contrat de savoir-faire est la communication d'une connaissance au sens large : elle ne recouvre pas uniquement la description de la technique concernée, mais peut s'étendre à un enseignement ou une formation de longue durée. Le contrat définit l'étendue de l'obligation de communication, qui ne porte pas au-delà de ce qui y est décrit. Si le contrat ne prévoit pas l'étendue de cette obligation, le donneur de licence doit "communiquer convenablement" au preneur de licence le savoir-faire concerné. En particulier, lorsque l'application du procédé technique suppose la maîtrise de tours de main, le donneur devra les enseigner, même si le contrat est muet sur ce point. Dans le cas où le savoir-faire n'est pas défini avec précision dans le contrat, l'adaptation aux données techniques ou financières du preneur peut s'imposer (Schlosser, op. cit., pp. 149 *ss* et les références citées).

Il faut toutefois relever que si le preneur de licence est incapable d'exploiter le savoir-faire malgré des instructions complètes, le donneur de licence n'est en principe pas responsable. Le preneur qui invoque l'insuffisance d'enseignement doit le prouver. Toutefois, s'agissant d'un fait négatif, le donneur devra établir qu'il a fourni les informations requises (ATF 119 II 305 consid. 1b, JT 1994 I 217; ATF 106 II 29 consid. 2, JT 1980 I 354; ATF 100 Ia 12 consid. 4a, JT 1975 I 226; Schlosser, op. cit., pp. 151 *s.*).

Le savoir-faire peut consister en des instructions, la remise de documents techniques ou d'objets ou encore en une assistance technique, cette dernière impliquant le plus souvent une certaine durée (Schlosser, op. cit., pp. 152 ss et les références citées).

cb) Les contrats conclus par les parties ne définissent pas précisément la durée ni la forme que l'assistance technique doit revêtir. Le contrat du 4 octobre 1988 se réfère à "l'aide technique nécessaire au lancement des calibres", les modalités de celle-ci devant être convenues entre les parties. Cette convention lie donc l'assistance technique au lancement des calibres, ce qui implique une limite quant à sa durée. Le contrat du 23 mars 1990 précise cette durée en indiquant que la défenderesse fournira "à ses frais son assistance technique à C. _____" "jusqu'à la réalisation complète de contrôles de qualité satisfaisants portant sur 10'000 kits et 40'000 mouvements du calibre LWO 410" et prévoit pour le surplus que "les modalités et la durée de ces prestations d'assistance technique seront déterminées d'un commun accord" sous réserve que cette assistance soit fournie "sous forme de délégation sur place de personnel, ingénieurs ou techniciens".

Il est constant que des membres de la direction de la défenderesse et plusieurs de ses techniciens ont été délégués en Chine. Ont ainsi été envoyés : T. _____, chargé de l'assistance à la mise en place des moyens de production, R. _____, employé pour la logistique et l'ordonnancement, S. _____ avec pour mission de mettre en service des machines, M. [...], chargé des traitements thermiques de surface, I. _____, préposé à l'assemblage, M. [...], employé à la fabrication et à l'entretien des étampes, Z. _____ pour le réglage des machines, M. [...], chargé de la mise en service des machines et enfin M. [...] pour le préassemblage. En outre, trois techniciens de C. _____ ont effectué un stage de trois mois chez la défenderesse. Les collaborateurs de la défenderesse ont constaté certaines déficiences du côté de l'assistance apportée par celle-ci, spécialement dans le domaine administratif. En particulier, à la suite de la négligence d'un collaborateur de la

défenderesse, l'expert de la défenderesse, I._____, n'a pu disposer du matériel nécessaire à la formation qu'il devait fournir aux employés de la fabrique chinoise que pendant les quatre dernières heures de son séjour.

Se prononçant sur la question de l'assistance technique dans son complément d'expertise du 31 août 1988, l'expert Hug considère que la défenderesse a apporté une assistance technique importante à la fabrique chinoise, soit l'envoi de spécialistes en Chine durant un total de 379 jours et un stage de formation de trois mois suivi par trois techniciens chinois. L'expert retient donc que la défenderesse a fourni une assistance technique substantielle qui s'est toutefois révélée insuffisante. Étant donné la complexité des problèmes techniques rencontrés, il aurait été nécessaire que la fabrique chinoise dispose en permanence d'un technicien de la défenderesse, ce qui n'a pas été réalisé pour des raisons pratiques et de coût. L'expert relève enfin que la difficulté technique du transfert de fabrication de Suisse en Chine a été sous-estimée de part et d'autre et que les problèmes techniques étaient loin d'être résolus à la fin du mois de novembre 1991. En d'autres termes, à l'issue de sa première expertise et de son complément, l'expert Hug estime que la défenderesse a apporté une assistance technique d'importance, ce qui lui permet de considérer qu'elle a respecté son obligation contractuelle d'assistance, la mauvaise estimation des difficultés liées à ce transfert de technologie étant à mettre sur le compte des deux parties.

Dans son rapport d'expertise après réforme, l'expert déclare qu'il n'y a pas de règles de l'art en matière d'assistance technique et que c'est l'application des conventions qui doit être respectée. En l'absence de dispositions spécifiques ou de règles de l'art, ce sont effectivement les dispositions contractuelles qui fixent l'étendue de l'assistance technique. La convention du 23 mars 1990 prévoit que l'assistance technique doit être fournie jusqu'à réalisation complète de contrôles de qualité suffisants sur 10'000 kits et 40'000 mouvements. L'expert constate que, bien que 112'000 kits aient été réalisés, seuls 9'000 mouvements ont été livrés. Revenant sur le temps consacré par la défenderesse à l'assistance technique et à la formation des trois techniciens chinois par la

défenderesse, l'expert considère que l'effort fourni par la défenderesse n'a pas été suffisant puisque les contrôles de qualité effectués par I. _____ se sont révélés négatifs. L'expert estime que la défenderesse a probablement surestimé les compétences techniques de la fabrique chinoise.

En conclusion, l'expert Hug considère que l'assistance donnée par la défenderesse a été importante, mais qu'il aurait fallu pouvoir procéder au montage des 40'000 mouvements prévus dans la convention. Selon lui, la défenderesse n'a pas manqué à ses obligations de fournir son assistance technique, mais l'effort conjoint des deux parties n'a pas été suffisant pour atteindre le niveau de qualité exigé. L'expert Hug se réfère également à l'avis de [...], président du conseil d'administration de [...] et spécialiste en matière de montres compliquées, selon lequel l'assistance technique fournie par la défenderesse était nettement insuffisante au vu de la complexité du produit.

Il résulte des éléments de fait et des constatations de l'expert Hug que l'assistance technique apportée par la défenderesse a été suffisante à concurrence de la production effective de la fabrique chinoise, soit 112'000 kits et 9'000 mouvements. Elle aurait toutefois dû se poursuivre en tous les cas jusqu'à réalisation de 40'000 mouvements, conformément aux termes du contrat, le calibre 410 étant un produit complexe. Lorsqu'elle a passé une commande de 30'000 kits le 23 décembre 1993, la défenderesse aurait par conséquent dû achever d'apporter son assistance technique au lancement de la production. Elle y était tenue jusqu'à concurrence des 40'000 mouvements prévus dans le contrat. La lettre de la demanderesse du 3 février 1994 doit ainsi être considérée comme une demande d'achèvement d'assistance et non, ainsi que le prétend la défenderesse, comme une nouvelle demande d'assistance.

La défenderesse aurait éventuellement pu se libérer de son obligation d'assistance en prouvant l'impossibilité au sens de l'art. 119 al. 1 CO. Cette disposition prévoit l'extinction de l'obligation lorsque

l'exécution en devient impossible par suite de circonstances non imputables au débiteur. Il s'agit d'une impossibilité subséquente, soit survenue postérieurement à la naissance de l'obligation valable (Thévenoz, op. cit., n. 7 ad art. 97 CO). Elle ne vise que l'impossibilité qui n'est pas imputable au débiteur (Thévenoz, op. cit., n. 7 ad art. 119 CO). Le caractère excessivement onéreux d'une obligation pour le débiteur n'est pas considéré comme un cas d'impossibilité (Thévenoz, op. cit., n. 16 ad art. 97 CO et n. 4 ad art. 119 CO).

En l'espèce, le coût de l'achèvement de l'assistance technique est onéreux. Il ne constitue toutefois pas un cas d'impossibilité pour la défenderesse, au sens de l'art. 119 al. 1 CO.

En définitive, la défenderesse a violé son obligation d'apporter son assistance technique à la fabrique chinoise.

cc) La demanderesse reproche à la défenderesse de n'avoir effectué qu'un transfert partiel de technologie.

Selon l'article I alinéa 1 du contrat du 23 mars 1990, la défenderesse concède à la demanderesse, pour être transmis à la fabrique chinoise, "le droit exclusif de fabriquer par étapes, d'abord sous forme de pièces détachées à titre d'essai, puis dans leur intégralité sous forme de mouvements, les calibres LWO 410 - 980 et 3650 - 3000 - 4500 - 5100 - 7510 et 7566, en République Populaire de Chine". Il ressort de l'article VI alinéa 1 du contrat que "le transfert de plans et la fourniture d'une assistance concernant la production d'autres calibres que ceux mentionnés à l'art. III ci-dessus [réd.: soit les calibres LWO 410-411-418] seront envisagés dès que C._____ sera en mesure de répondre aux exigences techniques et qualitatives fixées par F._____ SA".

En d'autres termes, il est établi que les parties se sont entendues sur le fait que le contrat de licence de savoir-faire porte sur d'autres calibres que le calibre 410. Il résulte cependant du contrat que le transfert portant sur d'autres calibres ne serait "envisagé" que lorsque la

fabrique chinoise répondrait à certaines exigences techniques et qualitatives. En l'espèce, les exigences techniques et qualitatives émises par la défenderesse ne sont ni alléguées ni établies, de même que le fait de savoir si la fabrique chinoise y répondait. La défenderesse n'a donc pas violé son obligation de transférer d'autres calibres, celle-ci étant demeurée à l'état de projet.

cd) De manière plus générale, la demanderesse reproche à la défenderesse un manque de transparence dans la communication, en particulier le manque d'implication de la défenderesse et le fait d'ignorer la présence de S._____.

Il est constant qu'il y avait un certain flou et un manque de décisions chez la défenderesse. Les directeurs de la défenderesse n'avaient en particulier pas de plans précis ni de stratégie de marketing. A.D._____, administrateur de la demanderesse, n'obtenait en outre qu'avec d'extrêmes difficultés des rendez-vous avec la défenderesse. L'expert a relevé un manque de communication entre les parties et la fabrique chinoise.

La demanderesse a engagé S._____, horloger suisse, aux fins de faciliter et d'accélérer la mise à niveau technique de la fabrique chinoise. Il est établi que cet engagement n'a pas été utilisé et a même été ignoré par la défenderesse. De plus, la direction de la défenderesse a "mis le holà" à tout contact direct entre celui-ci et ses collaborateurs. S._____ s'est dès lors distancé du calibre 410 et n'a plus été impliqué dans sa production.

L'expert Hug relève encore que la défenderesse n'a pas donné suite à une télécopie de C._____ qui faisait des propositions de retouches à la suite du rapport de qualité établi par I._____. L'expert note également que si la défenderesse a donné des instructions à la fabrique chinoise sur la manière de procéder au contrôle de sa production, il n'existait pas d'instructions écrites sur la manière d'effectuer ce

contrôle; seule l'expérience existait, mais elle n'a pas été suffisamment transmise.

Au vu de ce qui précède, on doit considérer que la défenderesse a communiqué imparfaitement dans le cadre du transfert de technologie. Toutefois, aucun fondement contractuel ou légal n'oblige à communiquer. Tout au plus, une telle obligation peut-elle être considérée comme un aspect du transfert de technologie. Or, il a déjà été constaté ci-dessus (cf. *supra* consid. IV/cb), que la défenderesse a violé son obligation d'apporter son assistance technique à la fabrique chinoise.

ce) La demanderesse reproche ensuite à la défenderesse de ne pas avoir monté une tête qui aurait permis de fabriquer des porte-tiges avec pendants. Elle fait également grief à la défenderesse d'avoir envoyé une machine Zumbach moins performante à la place de la machine Imoberdorf qui aurait dû être envoyée.

Le contrat du 4 octobre 1988 prévoit uniquement qu'"un inventaire des machines utilisées à la fabrication et à l'assemblage des calibres sera dressé" et que la défenderesse "s'engage à les céder partiellement ou en totalité, pour autant qu'elles ne soient plus en activité chez elle". Quant au contrat du 23 mars 1990, il rappelle que la défenderesse a transféré à la fabrique chinoise "les machines utiles à la fabrication, à l'exception de deux machines Imoberdorf encore en activité pour sa propre production".

Il est établi que la machine Imoberdorf n'a pas pu fonctionner pour les porte-tiges avec pendants. Z._____, dont la défenderesse avait pourtant annoncé la venue en Chine par télécopie du 22 août 1991, n'a jamais été envoyé auprès de la fabrique chinoise pour procéder aux ajustements nécessaires. La défenderesse y a finalement renoncé, préférant s'approvisionner en porte-tiges avec pendant auprès d'un fournisseur français. L'expert Hug confirme que, contrairement aux prévisions de la défenderesse, des clients ont demandé des porte-tiges avec pendant qui auraient dû être fabriqués en Chine, nécessitant que

L'"Imoberdorf" envoyée en Chine produise alternativement des platines et des porte-tiges. L'expert précise que les mécaniciens de la fabrique chinoise ne sont pas parvenus à adapter cette machine pour fabriquer les porte-tiges avec pendant, la machine fonctionnant pour le reste. Cela ne présente toutefois pas d'importance pour l'expert. Il relève en effet que les calibres faisant l'objet des accords étaient prévus avec portes-tiges sans pendant. Il faut retenir ces considérations de l'expert. La demanderesse ne peut donc reprocher à la défenderesse d'avoir commandé auprès d'un autre fournisseur des porte-tiges avec pendant.

Selon l'expert Hug, il n'y a pas de différence de productivité entre les machines Imoberdorf et Zumbach mais plutôt d'adaptation, la machine Imoberdorf permettant d'effectuer des opérations plus variées que la machine Zumbach. En Chine, la machine Imoberdorf usinait le côté supérieur de la platine alors que la machine Zumbach usinait le côté inférieur. Il s'agissait d'une bonne solution à dire d'expert. Les griefs de la demanderesse en relation avec le type de machine envoyée en Chine ne sont donc pas pertinents.

Au vu de l'appréciation convaincante de l'expert Hug concernant les machines envoyées en Chine fournies par la défenderesse, les quelques reproches qui peuvent être faits à la défenderesse s'agissant de la mise en route des machines ne correspondent pas à des obligations contractuelles de la défenderesse et ne sont au demeurant pas déterminants.

d) La demanderesse fait encore valoir que la défenderesse a exécuté certaines obligations contractuelles avec retard, principalement à l'occasion de l'envoi des machines, de la fourniture des composants et du paiement des factures.

Il est établi que les machines envoyées à C._____ par la défenderesse ont été envoyées avec retard, principalement pour des raisons techniques, liées au stockage des machines, initialement destinées à la casse. Il est également prouvé que le désaccord manifeste du chef de

production de la défenderesse n'a pas facilité le transfert des machines. La demanderesse a en revanche échoué à prouver l'existence d'un lien entre le retard et les discussions de la défenderesse avec la société [...] au sujet de la vente du parc de machines.

Le contrat du 4 octobre 1988 ne prévoit pas d'obligation pour la défenderesse de fournir des composants. Le contrat du 23 mars 1990, pourtant très détaillé, ne mentionne pas non plus une telle obligation. Cette dernière est issue d'accords spécifiques et ponctuels entre les parties. Selon le procès-verbal d'une séance ayant réuni les parties le 20 octobre 1989 et selon les constatations de l'expert, la fabrication devait se faire en trois phases. Dans la phase I, correspondant à 50'000 jeux, les parties se sont entendues pour que l'assortiment de la matière et l'achat des fournitures incombent à la défenderesse. Après la livraison de 50'000 jeux, soit dès la deuxième phase, la fabrique chinoise devait être en mesure de fournir elle-même les composants, en les achetant ou en les fabricant. Selon le procès-verbal d'une autre séance ayant réuni les parties le 31 octobre 1991, la défenderesse demandait à la demanderesse d'avancer 65'000 fr. environ par mois pour couvrir l'achat des composants nécessaires jusqu'au moment où la fabrique chinoise pourrait les produire sur place. Enfin, il ressort du procès-verbal de la séance ayant réuni les parties le 20 mai 1992 et de l'expertise Hug, que le nombre de composants devant être livrés par la défenderesse est passé à 125'000, à la suite de quoi la fourniture de tous les composants serait à la charge de la fabrique chinoise.

D'après les constatations de l'expert Hug, les composants n'ont pas été livrés de façon sporadique et irrégulière, malgré les affirmations contraires de T._____. Il est en revanche évident que les aléas dus au transport et aux formalités douanières ont pénalisé la réception des composants par la fabrique chinoise. L'expert estime par conséquent que celle-ci ne pouvait pas fabriquer de façon rationnelle les 50'000 pièces de la phase I. Il relativise toutefois les problèmes de l'approvisionnement au regard de ceux liés à la qualité. Dans son rapport d'expertise après réforme, l'expert revient sur le problème des erreurs de

livraisons, source de retards selon la demanderesse. Il considère qu'il est confronté à deux opinions divergentes, celle de R._____, selon lequel les livraisons des composants étaient faites scrupuleusement, et celle de T._____ qui a relevé les retards continus dans l'approvisionnement en matières premières. L'expert note toutefois que R._____ a admis qu'il y avait souvent des mancos dans les livraisons des composants et retient que ces mancos dans la phase délicate de la mise en fabrication ont contribué à en augmenter les difficultés et que les problèmes de transport dus à l'éloignement ont contribué à accumuler les retards.

L'expert Hug nuance ainsi ses premières observations dans son rapport après réforme. En effet, les déclarations de T._____ sont plus convaincantes sur ce point que celles de R._____. Ainsi, les retards de livraisons sont dus aux aléas du transport et aux formalités douanières, mais également aux mancos dans les livraisons imputables à la défenderesse.

Plus généralement, T._____, entendu par l'expert Hug et dont le témoignage est retenu pour les raisons indiquées dans les remarques liminaires, a déclaré que, bien qu'à 95 % tous les problèmes techniques aient été résolus, un retard continu dans l'approvisionnement en matière première, en produits semi-ouvrés et en composants a entravé une progression harmonieuse de la fabrication et a créé des à-coups continus, créant une influence néfaste sur la qualité. Dans le même sens, à l'occasion d'une réunion entre les parties au printemps 1990, le responsable des finances de la défenderesse, X._____, a adressé un rapport au conseil d'administration de la défenderesse où il indique qu'une bonne partie des retards peut être attribuée à la défenderesse et qu'il suffit d'un petit investissement supplémentaire pour bien faire fonctionner le projet. Ce rapport est toutefois resté sans suites.

L'expert Hug se penche enfin sur les retards dans les paiements de la défenderesse qui empêchaient la fabrique chinoise de lui expédier sa production. Il confirme que, d'après les dispositions chinoises relatives au règlement des exportations, les exportations de marchandises

à partir de la Chine ne peuvent être effectuées que pour autant que le paiement en soit garanti et réglé dans un délai de vingt jours à partir du jour de l'expédition du formulaire de paiement pour Hong Kong. Il relève aussi que l'article X alinéa 2 de la convention du 23 mars 1990 prévoit le règlement des factures établies par Y._____ à réception des marchandises. L'expert relève en particulier un cas dans lequel la défenderesse n'a pas respecté la disposition susmentionnée du contrat. Il n'y a pas de raison de s'écarter des considérations convaincantes de l'expert Hug.

Au vu de ce qui précède, on doit considérer que la défenderesse a exécuté ses obligations contractuelles avec retard.

e) La demanderesse fait également valoir que si le contrat a été résilié au cours de l'année 1999, la défenderesse a totalement cessé d'exécuter ses obligations contractuelles à son égard durant l'année 1993 déjà. De son côté, la défenderesse soutient que le refus d'exécuter le contrat est le fait de la demanderesse.

ea) L'article XIII du contrat conclu du 23 mars 1990 prévoit que "la présente convention est conclue pour une durée de dix ans dès sa signature, renouvelable tacitement pour une durée de cinq ans à chaque échéance, sauf dénonciation adressée par écrit au moins une année à l'avance".

En l'espèce, il est établi que la défenderesse a résilié le contrat par lettre du 19 mars 1999, soit dans le délai prévu dans le contrat. Il n'y a pas eu de résiliation formelle du contrat avant ce courrier. La défenderesse avait certes initié des pourparlers dès le mois de novembre 1992 afin de d'établir les modalités d'une fin anticipée du contrat. Ces discussions n'ayant pas abouti, le contrat a continué à courir jusqu'au mois de mars 2000.

eb) La demanderesse fait en particulier grief à la défenderesse de ne pas avoir eu la volonté réelle d'exécuter le contrat.

L'instruction a permis d'établir que la défenderesse, ou du moins certains de ses cadres, a transféré avec réticences son savoir-faire en Chine. La défenderesse a notamment été en discussion avec une autre société au début de l'année 1989, soit peu après la signature du contrat du 4 octobre 1988, au sujet de la vente du parc de machines destiné à fabriquer le calibre 410. L'idée était en effet que le "know-how" ne parte pas à l'étranger. Le chef de la production auprès de la défenderesse, M. [...], a notamment manifesté ouvertement son désaccord et n'a pas facilité le transfert des machines. De même, P. _____ avait des réticences à se lancer dans une production qui ne soit pas du "haut de gamme". Dès le début de la relation contractuelle, de nombreuses oppositions se sont ainsi manifestées au sein de la défenderesse. Compte tenu de cela, il y a eu beaucoup de retard et de déficiences au niveau administratif.

Il est constant que les réticences de la défenderesse n'ont pas cessé en cours d'exécution du contrat. La défenderesse n'a en particulier pas procédé "au petit investissement supplémentaire" préconisé par le responsable des finances de la défenderesse, X. _____, dans un rapport établi au printemps 1990, en raison de problèmes bien plus importants de financement et de direction à régler ailleurs. En outre, la défenderesse s'est rendu compte tardivement du fait que le label Swiss made ne pourrait pas être apposé sur les produits si les pièces étaient montées en Chine. Par conséquent, le prix de revient devenait beaucoup moins intéressant pour elle. Cela explique qu'elle ait surtout commandé des kits à la demanderesse plutôt que des mouvements. On constate ainsi que l'opposition de départ manifestée par les cadres de la défenderesse a perduré. Cette mauvaise volonté à exécuter le contrat s'est en outre illustrée, comme on l'a déjà vu, par les retards apportés dans l'exécution de ses obligations et, plus généralement, par sa mauvaise communication.

Enfin, il apparaît que la défenderesse a pris la décision de ne pas exécuter le contrat. Dans le cadre de son rachat par une entreprise tierce, elle a décidé de se consacrer à la production de pièces "haut de gamme". Lors d'une séance, un des administrateurs du repreneur a

déclaré qu'il allait cesser ses relations avec la société chinoise, d'entente avec P._____, qui s'est clairement prononcé en faveur d'une rupture du contrat. La relation contractuelle était alors déjà fortement hypothéquée du fait qu'elle ne recevait aucun soutien du directeur de la production. A la fin de l'année 1992, la défenderesse a donc amorcé des pourparlers avec la demanderesse en vue de mettre fin au contrat qui les liait. Du fait de cette décision, la défenderesse n'a plus pu livrer le calibre 410 à un certain nombre de clients réguliers et souvent anciens. Il est ainsi établi que, dès la fin de l'année 1992 au plus tard, la défenderesse a pris la décision de ne plus exécuter le contrat.

ec) La défenderesse oppose et soutient que c'est la demanderesse qui n'a pas respecté ses obligations contractuelles. Elle affirme que la fabrique n'a pas été en mesure de présenter des pièces de qualité suffisante. Elle lui reproche plus précisément d'avoir généré des déchets trop importants.

Il est établi que la défenderesse a écrit le 12 novembre 1991 à la demanderesse qu'elle dépassait largement la norme de 5 % admise pour les déchets. La défenderesse chiffrait le coût de remplacement des pièces à 36'700 fr., montant qu'elle proposait de répartir entre les parties et la fabrique chinoise à raison d'un tiers chacune. Le refus de la demanderesse d'entrer en matière sur cette proposition a provoqué un blocage de la production jusqu'au 23 janvier 1992, date à laquelle la défenderesse a accepté de procéder à l'expédition des fournitures demandées par la fabrique chinoise afin de pouvoir terminer et livrer le solde de 52'000 pièces commandées.

Interrogé sur la question des déchets, l'expert Hug considère que les déchets dépassant la tolérance de 5 % ne représentent qu'une somme de 3'237 fr. 68, qu'il considère comme peu importante. Compte tenu du fait qu'il s'agissait du démarrage de la fabrication en Chine, l'expert estime que cette quantité de déchets était raisonnable. La différence entre la somme réclamée par la défenderesse et la somme arrêtée par l'expert provient selon T._____, entendu par l'expert, d'un

manque de sérieux dans la tenue du décompte des fournitures chez la défenderesse. L'expert conclut que le taux des déchets ainsi établi ne justifiait pas le blocage des commandes et que les difficultés rencontrées étaient largement imputables à la défenderesse.

L'expert considère en revanche que le bas niveau qualitatif de la marchandise livrée par la fabrique chinoise nécessitait une mise au point. Un blocage des commandes momentanément se justifiait et des discussions approfondies auraient dû avoir lieu. L'expert précise encore que la défenderesse n'a pas proposé formellement de mise au point technique avant de procéder au blocage des commandes. Dans son expertise après réforme, l'expert Hug arrive à la conclusion qu'il aurait fallu que la fabrique chinoise assemble beaucoup plus que 9'000 mouvements pour atteindre une autonomie suffisante. Selon lui, il aurait été nécessaire qu'elle assemble au moins 40'000 mouvements et dispose d'un protocole de contrôle de qualité en ordre sur les 112'000 kits livrés pour acquérir un savoir-faire suffisant. Les considérations de l'expert sont convaincantes.

En outre, les collaborateurs de la défenderesse ont constaté que le personnel de la fabrique chinoise présentait les qualifications nécessaires pour effectuer le travail confié par la défenderesse, à l'exception des porte-tiges. Deux compteurs fabriqués entièrement par la fabrique chinoise ont été soumis à l'expert Hug qui considère que leur qualité est correcte et que cela prouve la capacité de la fabrique à élaborer des compteurs complets.

Il y a donc lieu de retenir que les déchets générés par la fabrique chinoise étaient peu importants. S'agissant de la qualité, celle-ci était correcte et la fabrique chinoise présentait les qualifications nécessaires, étant entendu qu'il aurait fallu qu'elle assemble encore un minimum de 40'000 mouvements comme prévu dans le contrat et qu'elle dispose d'un contrôle de qualité en ordre sur les kits livrés à la défenderesse. Au demeurant, les reproches de la défenderesse portent sur une période considérée comme probatoire par les parties puisque la

fabrique chinoise n'avait pas encore atteint la production du nombre de mouvements au-delà de laquelle l'assistance technique de la défenderesse n'était plus prévue. La défenderesse échoue donc dans la preuve d'inexécution ou de mauvaise exécution imputable à la demanderesse.

ed) La défenderesse fait également valoir que la fabrique chinoise n'aurait pas honoré sa commande du 23 décembre 1993.

Cette commande portait sur 30'000 kits qui devaient être livrés dans un délai au 30 avril 1994. Elle a été passée après l'échec des pourparlers tendant à une rupture amiable du contrat et après une mise en demeure adressée par la demanderesse à la défenderesse d'exécuter ses obligations contractuelles. La demanderesse n'a pas signé cette commande, eu égard principalement au délai. Dans un courrier du 3 février 1994, cette dernière évoque également le fait que les matières premières fournies par la défenderesse pour la fabrication de ces kits ont été envoyées par bateau et non par avion comme précédemment et qu'elles n'étaient pas encore parvenues à la fabrique chinoise. En outre, elle constate que la remise en service des ateliers imposait une assistance technique, point qui a déjà été examiné (cf. *supra* consid. III).

L'expert Hug confirme les raisons qui ont empêché la demanderesse d'exécuter cette commande, à savoir le fait que les matières premières envoyées par bateau n'étaient pas encore parvenues à la fabrique chinoise, la fermeture de l'atelier pendant deux ans en raison de la carence des commandes et la nécessité, pour la reprise d'activité, d'une assistance technique presque aussi importante que celle fournie durant les années 1989 et 1990. S'agissant des composants que C._____ aurait dû fabriquer à cette occasion, l'expert estime que le faible volume de la commande, sans engagements pour la suite, ne justifiait pas que la défenderesse fasse l'effort de produire ou de soustraire certains composants, compte tenu également de l'interruption de la fabrication durant deux ans.

Finalement, il faut retenir que la fabrique chinoise n'a certes pas exécuté la commande de la défenderesse du 23 décembre 1993, mais

que la demanderesse ne saurait en être tenue pour responsable. En effet, c'est la défenderesse qui, par son comportement, a empêché la fabrique chinoise d'exécuter la commande.

ee) En définitive, la demanderesse a allégué et prouvé que la défenderesse a cessé d'exécuter son obligation à partir de la fin de l'année 1992 au plus tard. Au contraire, la défenderesse échoue à établir une inexécution du contrat par la demanderesse.

V. a) La demanderesse fait valoir qu'elle a subi un préjudice du fait de l'inexécution du contrat imputable à la défenderesse en relation avec le calibre 410 et les autres calibres. Elle soutient également subir un dommage du fait des prétentions exercées par la fabrique chinoise.

La demanderesse distingue trois postes du dommage, qui s'élèvent selon elle à un total de 34'345'000 francs. Elle a toutefois conclu au paiement du montant de 25'225'000 francs. A défaut d'augmentation de conclusions, la cour ne peut aller au-delà des conclusions des parties (cf. art. 3 CPC). Elle est toutefois libre d'allouer l'un ou l'autre poste du dommage, avec pour seule limitation le montant des conclusions de la demanderesse (Poudret/Haldy/Tappy. Procédure civile vaudoise, 3^{ème} éd. n. 3 ad art. 3 CPC).

Le préjudice est une diminution non voulue des biens d'une personne. Le dommage au sens strict en est un aspect (ATF 116 II 441 consid. 3a/aa, JT 1991 I 166; Tercier, op. cit., nn. 1099 s.). Selon le Tribunal fédéral, le dommage consiste "en une réduction de l'actif, en une augmentation du passif ou du gain manqué; il correspond à la différence entre le montant actuel du patrimoine et le montant que celui-ci aurait si l'événement dommageable ne s'était pas produit". Il s'agit de la théorie de la différence admise tant par la jurisprudence que par la doctrine (ATF 127 III 403 consid. 4a, JT 2001 I 482; ATF 120 II 296 consid. 3b et la jurisprudence citée, rés. *in* JT 1995 I 381; Tercier, op. cit., n. 1100; Thévenoz, op. cit., n. 30 ad art. 97 CO).

Les dommages-intérêts peuvent comprendre la valeur de la prestation inexécutée, le gain manqué sur l'exploitation économique ou la commercialisation subséquente de la prestation, le dommage causé à d'autres biens du créancier en raison de la prestation défectueuse ou inexécutée, les frais nécessaires pour faire expertiser le dommage ou le faire valoir hors procès, les dommages-intérêts dus par le créancier à des tiers en raison de sa propre incapacité à exécuter ses obligations et les frais résultant de l'écoulement du temps entre la survenance du dommage et le règlement de l'indemnité (Thévenoz, op. cit., n. 34 ad all. 97 CO et les références citées; cf. également Tercier, op. cit., nn. 1100 ss).

Toute violation d'une obligation suppose en outre que le dommage se trouve en lien de causalité naturelle et adéquate avec le fait générateur de responsabilité (Thévenoz, *ibidem*). Un événement ne constitue une cause adéquate que si, d'après le cours ordinaire des choses et l'expérience de la vie, il était en soi propre à produire un effet du genre de celui qui s'est réalisé, de sorte que la survenance de ce résultat paraît, d'une manière générale, provoquée ou favorisée par cet événement (ATF 112 II 439 consid. 1d).

b) La demanderesse chiffre le dommage résultant du gain manqué correspondant au bénéfice qu'elle aurait réalisé par la vente annuelle de 300'000 mouvements du calibre 410 pendant dix ans à 14'625'000 francs.

Les contrats écrits conclus par les parties ne prévoient pas l'obligation pour la défenderesse de commander 300'000 pièces par année pendant dix ans; aucun accord oral n'existe d'ailleurs sur ce point.

La demanderesse échoue ainsi à apporter la preuve qu'elle a subi un préjudice correspondant au gain manqué sur le calibre 410.

c) La demanderesse invoque un préjudice découlant du non transfert de technologie des autres calibres, qui n'est pas inférieur à 10'000'000 francs.

Le contrat du 23 mars 1990 prévoit la concession par la demanderesse à la défenderesse, pour être transmise à la fabrique chinoise, du droit exclusif de fabriquer un certain nombre d'autres calibres par étapes, d'abord sous forme de pièces détachées à titre d'essai, puis dans leur intégralité sous forme de mouvements. On a toutefois constaté qu'il s'agissait d'un projet qui ne pouvait pas à ce titre constituer une quelconque obligation, que la défenderesse aurait violé.

Les prétentions de la demanderesse sur ce point sont dès lors également rejetées, la demanderesse ayant échoué dans la preuve du dommage et de la violation de l'obligation.

d) La demanderesse fait encore valoir que le dommage qu'elle subit du fait des prétentions exercées par la fabrique chinoise en raison de la violation du contrat par la défenderesse s'élève à 6'000'000 US\$, soit 9'745'800 francs.

Par courrier du 23 avril 1990, la fabrique chinoise a confirmé à la demanderesse qu'elle renouvelait le contrat signé le 27 décembre 1988 pour une période équivalente à celle négociée entre parties, soit jusqu'au 23 mars 2000. Le contrat du 27 décembre 1988 prévoyait une fabrication pour l'année 1989 de 300'000 pièces, la demanderesse fournissant les matières premières, secondaires, les emballages et pièces. On ne peut cependant inférer sans autre du renouvellement de ce contrat que la demanderesse s'engageait à commander 300'000 pièces par année à la fabrique chinoise. Cette question peut toutefois demeurer indécise. La relation contractuelle nouée entre la demanderesse et la fabrique chinoise n'est en effet pas liée à celle existant entre les parties. Ce n'est donc pas à la défenderesse de supporter les inconvénients résultant pour la demanderesse de la mauvaise coordination entre les deux contrats. Cela ressort également des constatations de l'expert Hug.

Il n'est en définitive pas possible de rendre la défenderesse responsable de la manière dont la demanderesse a négocié ses contrats avec la fabrique chinoise. Il ne fait certes pas de doute que la violation par la défenderesse de certaines de ses obligations contractuelles, à l'exception de l'obligation de passer commande qui n'existait pas, a porté préjudice à la fabrique chinoise. Mais il appartenait à la demanderesse de lier les deux relations contractuelles. Elle s'est montrée peu prudente et doit en supporter les conséquences. Il y a donc rupture du lien de causalité.

En conclusion, le dommage invoqué par la demanderesse du fait des prétentions de la fabrique chinoise n'est pas établi, pas plus qu'un lien de causalité.

e) La demanderesse a enfin invoqué la violation par la défenderesse de son obligation d'apporter l'assistance technique, ainsi que divers retards.

La demanderesse a établi que la défenderesse a violé son obligation d'apporter son assistance technique à la fabrique chinoise (cf. *supra* consid. IV/cb à cd). Mais, la demanderesse ne prouve, ni d'ailleurs n'allègue, qu'un dommage en découlerait. Quand bien même elle aurait établi la preuve d'un dommage, il aurait également fallu qu'un lien de causalité soit établi. Or, la demanderesse n'a en particulier pas établi si, l'assistance technique ayant été par hypothèse correctement fournie en 1992, la fabrique chinoise aurait pu produire, respectivement vendre des pièces sur le marché chinois. Par conséquent, la demanderesse n'a de toute façon pas établi un lien de causalité entre la violation de l'obligation d'apporter l'assistance technique et un éventuel dommage.

De même, la demanderesse a allégué et prouvé que la défenderesse a exécuté certaines obligations contractuelles avec retard (cf. *supra* consid. IV/ce). Un tel retard aurait été propre à générer un dommage moratoire. La demanderesse n'a cependant pas allégué un tel

dommage et ne l'a *a fortiori* pas prouvé. Aucune réparation ne peut donc lui être octroyée de ce chef.

f) En vertu de l'art. 42 al. 2 CO, applicable par renvoi de l'art. 99 al. 3 CO, lorsque le montant exact du dommage ne peut être établi, le juge le détermine équitablement en considération du cours ordinaire des choses et des mesures prises par la partie lésée. Cette disposition s'applique si le préjudice est d'une nature telle qu'il est impossible de l'établir, ou si les preuves nécessaires font défaut ou encore si leur administration ne peut être exigée du demandeur (ATF 128 III 271 consid. 2b, JT 2003 I 606; ATF 122 III 219 consid. 3a, JT 1997 I 246; ATF 105 II 87 consid. I.3, JT 1980 I 17). Elle ne libère toutefois pas le lésé de l'obligation d'alléguer et de prouver tous les faits permettant de conclure à l'existence d'un dommage et qui rendent possible ou facilitent son estimation (ATF 131 III 360 consid. 5.1 et la jurisprudence citée; ATF 128 III 271 consid. 2b, JT 2003 I 606; ATF 97 II 216 consid. 1, JT 1972 I 466). En l'espèce, la demanderesse ne se trouve pas dans la situation décrite à l'art. 42 al. 2 CO. Il lui était en effet tout à fait loisible de prouver son dommage ou du moins d'apporter des éléments de preuve. En particulier, elle n'a pas établi, ni d'ailleurs allégué, le bénéfice qu'elle a effectivement réalisé de 1988 à 1992, ce qui aurait éventuellement permis une extrapolation pour les années suivantes.

g) La demanderesse allègue un solde impayé par la défenderesse de 31'016 fr., auquel s'ajoutent les frais de transport par 760 francs.

Dans son rapport d'expertise avant réforme, l'expert Hug confirme qu'il subsiste un solde impayé de 31'016 francs. La défenderesse a en outre admis en procédure que les frais de transport s'élevaient à 760 francs.

Par conséquent, il y a lieu de retenir que la défenderesse doit à la demanderesse le montant de 31'776 francs.

VI. a) La défenderesse a articulé des conclusions reconventionnelles en paiement du stock de composants demeuré en mains de la fabrique chinoise, d'un montant payé à double et du solde du prix des machines, correspondant à un montant de total de 489'570 francs.

La défenderesse chiffre le stock des composants demeurés en Chine à 271'985 francs.

Il est établi que 10'000 mouvements partiellement assemblés se trouvent toujours en stock auprès de la fabrique chinoise. Des mois de juin 1993 à juin 1994, la défenderesse a réclamé sans succès qu'une partie des composants soit prélevée de ces stocks, afin d'honorer les commandes de certains de ses clients. Il ressort de l'expertise avant réforme de l'expert Hug que la fabrique chinoise est toujours en possession d'un stock de composants livrés par la défenderesse. En définitive, l'expert Hug arrête la valeur des composants en mains de la fabrique chinoise à 159'900 fr. 30. Il n'y a pas lieu de s'écarter des constatations convaincantes de l'expert.

La demanderesse fait valoir que les parties et la fabrique chinoise étaient convenues de répartir le coût des composants à raison d'un tiers chacune. Il est établi que la défenderesse s'est engagée à fournir les composants, d'abord jusqu'à concurrence de 50'000 pièces puis de 125'000 pièces, la charge de ceux-ci étant répartie entre les trois protagonistes. L'expert Hug confirme ce qui précède et l'application du système de répartition des frais en parts égales aux kits et aux mouvements livrés.

En l'espèce, les prétentions de la défenderesse portent sur des composants restés en stock auprès de la fabrique chinoise. Ces composants n'ayant pas encore été livrés, sous forme de kits ou de mouvement, la répartition des frais telle que décrite ci-dessus n'a pas encore eu lieu. Par conséquent, ces stocks sont encore entièrement financés par leur fournisseur, soit la défenderesse. Celle-ci a donc droit au

remboursement de ses frais. En définitive, la demanderesse doit payer à la défenderesse un montant correspondant au coût de ces composants, soit 159'900 fr. 30, arrondi à 159'900 fr. par la défenderesse dans son mémoire de droit.

b) La défenderesse fait également valoir qu'elle a payé par erreur à double un montant de 55'000 fr. à la demanderesse.

En vertu de l'art. 63 al. 1 CO, celui qui a payé volontairement ce qu'il ne devait pas ne peut le répéter s'il ne prouve pas qu'il a payé en croyant, par erreur, qu'il devait ce qu'il a payé. Celui qui a reçu le paiement indu peut se libérer du remboursement en prouvant qu'il n'est plus enrichi (cf. art. 64 CO) ou en invoquant la prescription de l'action (art. 67 al. 1 CO).

En l'espèce, il est établi que la défenderesse a versé à la demanderesse à double la somme de 55'000 fr. correspondant à la part de marge de la demanderesse et que cette somme a été versée par erreur. La défenderesse lui en réclamant le remboursement, la demanderesse ne s'y est pas opposée, mais a invoqué dans une lettre du 18 mai 1993 la compensation avec sa "créance en dommages-intérêts pour inexécution du contrat conclu le 23 mars 1990".

La demanderesse ne conteste donc pas le caractère indu de ce paiement. Elle n'invoque pas non plus n'être plus enrichie ni la prescription de l'action. Il convient par conséquent de retenir que la demanderesse doit paiement à la défenderesse d'un montant de 55'000 francs.

c) La défenderesse réclame enfin une somme correspondant au prix des machines livrées à la fabrique chinoise, par 193'601 francs.

Le contrat du 4 octobre 1988 dispose à son article 1.3 qu'"un inventaire des machines utilisées à la fabrication et à l'assemblage de ces calibres [réd.: des calibres cédés] sera dressé; [la défenderesse] s'engageant à les céder partiellement ou en totalité, pour autant qu'elles

ne soient plus en activité chez elle". L'avenant du 22 décembre 1988 sollicite l'accord de la demanderesse à la signature d'une nouvelle convention, au vu du montant imprévu de l'investissement en machines que la défenderesse doit réaliser. Quant à la convention du 23 mars 1990, elle rappelle dans son préambule que des machines ont été déjà été mises à disposition du partenaire chinois. L'article III de ce contrat dispose que la défenderesse a transféré "les machines utiles à la fabrication, à l'exception de deux Imoberdorf encore en activité pour sa propre production". L'article IV prévoit que "l'acquisition de machines, non transférées pour des besoins de fabrication F. _____ SA, nécessaires à la fabrication des calibres LWO 410-411-418, sera à la charge de W. _____ SA".

La lecture des documents contractuels ne permet pas de déterminer clairement laquelle des deux parties doit payer les machines. Il ressort cependant des lettres des 12 octobre 1989 et 28 novembre 1990 que la demanderesse était tenue du paiement des machines livrées, ce qu'elle ne conteste pas. La demanderesse doit par conséquent payer les machines livrées par la défenderesse à la fabrique chinoise.

Il est établi que deux machines ont été livrées par la défenderesse à la fabrique chinoise, soit une "Imoberdorf" et une "Zumbach" et que la demanderesse a déjà payé 167'233 fr. à la défenderesse. L'expert Hug considère en outre que le prix de 360'834 fr. 40 correspond à des machines effectivement livrées, soit les deux machines susmentionnées ainsi que d'autres machines et équipements et que cette somme est justifiée. L'expert Marcet constate pour sa part qu'il ne fait aucun doute que la défenderesse a conservé la machine Imoberdorf achetée auprès de K. _____ SA pour 188'234 fr. 40, qu'elle a expédié en Chine une machine Imoberdorf extraite de ses ateliers en lieu et place de la machine achetée chez K. _____ SA et qu'elle a facturé à la demanderesse la machine extraite de ses ateliers, probablement destinée à la casse ou à être vendue à un prix très modique, pour un montant de 188'234 fr. 40, soit le prix exact de la machine achetée chez K. _____ SA et conservée par elle.

Les considérations des experts sont retenues, à l'exception des constatations de l'expert Marcet concernant l'état de la machine Imoberdorf que la défenderesse a finalement livrée à la fabrique chinoise. Il est en effet établi que la machine Imoberdorf expédiée en Chine était révisée et en bon état et avait pratiquement le même âge que celle provenant de K. _____ SA, laquelle était toutefois un peu plus révisée. Quoi qu'il en soit le montant facturé par K. _____ SA pour la machine Imoberdorf finalement conservée par la défenderesse ne peut être retenu pour établir le prix de la machine finalement livrée par la défenderesse, ce que la défenderesse admet. La défenderesse échoue donc à apporter la preuve du prix de la machine "Imoberdorf livrée à la fabrique chinoise.

Le montant dû par la demanderesse à la défenderesse pour les machines livrées à la fabrique chinoise correspond donc au prix des machines effectivement livrées, dont il faut déduire le montant déjà versé par la demanderesse et le montant facturé à tort par la défenderesse pour l'"Imoberdorf" restée dans ses locaux. La demanderesse doit donc 5'366 fr. 60 (360'834 fr. 40 ./ 167'233 fr. ./ 188'234 fr. 40) de ce chef à la défenderesse.

VII. La demanderesse doit verser en définitive à la défenderesse le montant de 220'266 fr. 60 (159'900 fr. + 55'000 fr. + 5'366 fr. 60). Il faut cependant en déduire le montant de 31'776 fr. que la défenderesse doit à la demanderesse et pour lequel la défenderesse admet la compensation. La demanderesse doit donc verser à la défenderesse la somme de 188'490 fr. 60 (220'266 fr. 60 ./ 31'776 fr.).

Un intérêt de retard au taux de 5 % peut être alloué à la défenderesse. En l'espèce, la réponse contenant les conclusions reconventionnelles du 16 mars 1995 a été adressée simultanément par la défenderesse à la demanderesse et au Greffe de la Cour civile. Ce dernier l'ayant reçu le 17 mars 1995, la demanderesse est réputée l'avoir le même jour. Les intérêts courent donc dès le lendemain, soit dès le 18 mars 1995.

VIII. Selon l'art. 92 al. 1 CPC, des dépens sont alloués à la partie qui obtient gain de cause. Ceux-ci comprennent principalement les frais de justice payés par la partie, les honoraires et les débours de son avocat (art. 91 litt. a et c CPC). Les frais de justice englobent l'émolument de justice, ainsi que les frais de mesures probatoires. Les honoraires d'avocat sont fixés selon le tarif du 17 juin 1986 des honoraires d'avocat dus à titre de dépens (RSV 177.11.3). Les débours ont trait au paiement d'une somme d'argent précise pour une opération déterminée. A l'issue d'un litige, le juge doit rechercher lequel des plaideurs gagne le procès et lui allouer une certaine somme en remboursement de ses frais, à la charge du plaideur perdant.

En l'espèce, la défenderesse a conclu au rejet des conclusions de la demanderesse et au paiement par celle-ci d'un montant de 489'570 francs. Elle a certes réduit ses conclusions à l'occasion de son mémoire de droit; postérieure à la clôture de l'instruction, cette réduction ne peut toutefois pas être prise en compte (cf. art. 266 al. 1 CPC). Il apparaît donc que la défenderesse a eu entièrement gain de cause pour ce qui est du rejet des conclusions de la demanderesse, mais qu'elle a obtenu moins de la moitié du montant requis à titre de conclusions reconventionnelles. Par conséquent, il se justifie d'allouer des dépens réduits de 10 % à la défenderesse.

Compte tenu de la longueur de la procédure, qui a duré plus de quatorze ans, du nombre et de l'importance des mesures d'instruction (nombre élevé de témoins, commissions rogatoires en Chine, cinq expertises), la participation aux honoraires d'avocat est arrêtée à 120'000 fr., avant réduction.

La défenderesse a dès lors droit à des dépens, réduits de 10 %, à la charge de la demanderesse, qu'il convient d'arrêter à 129'327 fr. 35, savoir :

- a 108'00 fr à titre de participation aux honoraires de
) 0 . son conseil;
- b 5'400 fr pour les débours de celui-ci;
) .
- c) 15'027 fr 35 en remboursement de son coupon de
. justice.

**Par ces motifs,
la Cour civile,
statuant à huis clos,
prononce :**

- I.** L'action ouverte par la demanderesse W. _____ SA à l'encontre de la défenderesse L. _____ SA, selon demande du 14 octobre 1994, est rejetée.
- II.** La demanderesse doit payer à la défenderesse la somme de 188'490 fr. 60 (cent huitante-huit mille quatre cent nonante francs et soixante centimes), avec intérêt à 5 % l'an dès le 18 mars 1995.
- III.** Les frais de justice sont arrêtés à 198'562 fr. 65 (cent nonante huit mille cinq cent soixante-deux francs et soixante-cinq centimes) pour la demanderesse et à 17'697 fr. 05 (dix-sept mille six cent nonante-sept francs et cinq centimes) pour la défenderesse.
- IV.** La demanderesse versera à la défenderesse le montant de 129'327 fr. 35 (cent vingt-neuf mille trois cent vingt-sept francs et trente-cinq centimes) à titre de dépens.
- V.** Toutes autres ou plus amples conclusions sont rejetées.

Le président :

La greffière :

P. - Y. Bosshard

F. Schwab

Du

Le jugement qui précède, dont le dispositif a été communiqué aux parties le 4 mai 2009, lu et approuvé à huis clos, est notifié, par l'envoi de photocopies, aux conseils des parties.

Les parties peuvent recourir au Tribunal cantonal dans les dix jours dès la notification du présent jugement en déposant au greffe de la Cour civile un acte de recours en deux exemplaires désignant le jugement attaqué et contenant leurs conclusions en nullité, ou leurs conclusions en réforme dans les cas prévus par la loi.

Le présent jugement peut faire l'objet d'un recours en matière civile devant le Tribunal fédéral au sens des art. 72 ss LTF et 90 ss LTF (loi du 17 juin 2005 sur le Tribunal fédéral - RS 173.110), cas échéant d'un recours constitutionnel subsidiaire au sens des art. 113 ss LTF. Ces recours doivent être déposés devant le Tribunal fédéral dans les trente jours qui suivent la présente notification (art. 100 al. 1 LTF). L'art. 100 al. 6 LTF est réservé.

La greffière :

F. Schwab